ROBIN S. SHARMA

ATINGE MĂIESTRIA în LEADERSHIP

CU

CĂLUGĂRUL CARE ȘI-A VÂNDUT FERRARI-UL

Cele 8 Ritualuri ale Liderilor Vizionari

Aprecieri pentru
CĂLUGĂRUL CARE ȘI-A VÂNDUT FERRARI-UL

„Pur și simplu senzațională. Această carte vă va binecuvânta viața."

Mark Victor Hansen, co-autor al cărții
Supă de pui pentru suflet

„O poveste captivantă care ne educă și ne încântă deopotrivă."
Paulo Coelho, autor al bestsellerului *Alchimistul*

„O aventură amuzantă, fascinantă și entuziastă pe tărâmurile dezvoltării, eficienței și fericirii personale. Ea conține comori de înțelepciune care pot îmbogăți și îmbunătăți viața oricui."

Brian Tracy, autor al cărții *Maximum Achievement*
(Realizare maximă)

„Robin S. Sharma are un mesaj important pentru noi toți – unul care ne poate schimba viața. El a scris o carte unică despre împlinirea personală într-o perioadă extrem de agitată."

Scott DeGarmo, fost editor al revistei *Succes*

„Robin Sharma a creat o poveste fermecătoare care înglobează instrumentele clasice ale transformării într-o filosofie simplă de viață. O carte minunată care vă va schimba viața."

Elaine St. James, autor al cărților
Simplify Your Life și *Inner Simplicity*

„... aduce lumină asupra marilor întrebări ale vieții."
The Edmonton Journal

„*Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul* este o carte coerentă, utilă și cu siguranță merită citită. Ea poate ajuta cu adevărat cititorii să iasă din cursa rutinei."

The Kingston Whig-Standard

„O carte magnifică. Robin S. Sharma este următorul Og Mandino."

Dottie Walters, autor al cărții *Speak & Grow Rich*

„... O înțelepciune simplă de pe urma căreia poate beneficia oricine."

The Calgary Herald

„Această carte poate fi considerată *The Wealthy Barber* a dezvoltării personale... Ea conține mesaje profunde cu privire la conceptele-cheie care ne ajută să aducem mai mult echilibru, control și eficiență în viața cotidiană."

Investment Executive

„... o comoară – o formulă elegantă și puternică pentru succesul și fericirea autentice. Robin S. Sharma a captat înțelepciunea epocilor și a făcut-o relevantă pentru aceste vremuri agitate. Nu aș putea să o trec cu vederea."

Joe Tye, autor al cărții *Never Fear, Never Quit*

„... Reguli simple pentru a ne atinge potențialul."

The Halifax Daily News

„O poveste minunată care împărtășește lecții ce îți pot îmbogăți viața."

Ken Vegotsky, autor al cărții *The Ultimate Power*

„Sharma ghidează cititorii către iluminare."

The Chronicle-Herald

„O parabolă realizată minunat care dezvăluie un set de idei simple, dar totuși surprinzător de potente în vederea sporirii calității vieții. Recomand această carte prețioasă tuturor clienților mei."

George Williams, președinte, *Karat Consulting International*

„Robin S. Sharma oferă împlinire personală pe cale spirituală."

The Ottawa Citizen

Aprecieri pentru
ATINGE MĂIESTRIA ÎN LEADERSHIP
cu Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul

„Una dintre cele mai bune cărți de afaceri ale anului."

Revista PROFIT

„... conține multe informații, este ușor de citit și extrem de folositoare. Am trimis câte un exemplar tuturor membrilor echipei noastre manageriale, precum și operatorilor din magazine. Aprecierile pe care le-am primit au fost categoric pozitive."

David Bloom, director executiv, *Shoppers Drug Mart*

„Robin S. Sharma are un mod concis și practic de a prezenta soluții eficiente celor mai stăruitoare chestiuni de leadership. Acest lucru este înviorător acum când oamenii de afaceri se confruntă cu un limbaj profesional."

Ian Turner, manager, *Celestica Learning Centre*

„Această carte este o mină de aur a înțelepciunii și a bunului-simț."

Larry Tapp, decan al *Școlii de business Richard Ivey, Universitatea Western Ontario*

„O carte extraordinară care va ajuta orice om de afaceri să-i îndrume pe ceilalți și să-și trăiască viața într-un mod mult mai eficient."

Jim O'Neill, director operațional
al Departamentului districtual de vânzări, *London Life*

„Călugărul ne arată calea pentru a obține echilibru în afaceri... învățăturile funcționează."

The Toronto Star

„Atinge măiestria în leadership cu Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul *ț*intește un loc de top pe lista celor mai bine vândute cărți."

Investment Executive

„Misiunea lui Sharma este să înzestreze cititorii cu înțelepciune pentru a deveni lideri vizionari, ajutându-i să își transforme afacerea într-o întreprindere care să prospere în aceste vremuri tulburi."

Sales Promotion Magazine

„Sharma reunește înțelepciunea filosofilor din Occident cu a celor din Orient și o aplică în lumea afacerilor."

The Liberal

„Sharma folosește învățăturile înțelepților din trecut pentru a ne îndruma cum să facem față tensiunilor acestei lumi ultratehnologizată, aflată într-un proces accelerat de schimbare."

The Red Deer Advocate

ATINGE MĂIESTRIA în LEADERSHIP

cu CĂLUGĂRUL CARE ȘI-A VÂNDUT FERRARI-UL

Cele 8 Ritualuri ale Liderilor Vizionari

Robin S. Sharma

Traducere: Crina Boitor şi Veronica Halinschi

Editura VIDIA
Bucureşti 2010

LEADERSHIP WISDOM FROM THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI – THE 8 RITUALS OF VISIONARY LEADERS
Copyright © 1998 by Robin S. Sharma.
All rights reserved.
Published by arrangement with HarperCollinsPublishersLtd, Toronto, Canada.

Colectiv redacție
Coordonator de redacție: Iulia Zeca
Traducere: Crina Laura Boitor, Veronica Halinschi
Redactare: Anca Ciobotaru
Corectură: Iulia Zeca
Tehnoredactare: Radu Silvestru
Grafică: Ciprian Dudaș

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SHARMA, ROBIN
Atinge măiestria în lidership – Cele 8 ritualuri ale liderilor vizionari/Robin S. Sharma; trad.: Crina Laura Boitor, Veronica Halinschi; - București: Vidia, 2010

ISBN 978-606-92477-7-8
I. Boitor, Crina Laura (trad.)
II. Halinschi, Veronica (trad.)
159.923.2
65.012.4

Atinge măiestria în lidership – Cele 8 ritualuri ale liderilor vizionari
ISBN 978-606-92477-7-8
© 2010 Editura VIDIA
Adresa: OP 6-CP 41 București
Internet: www.vidia.ro
E-mail: office@vidia.ro

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate Editurii VIDIA.
Nicio parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nicio formă, fără permisiunea scrisă a Xposed Media S.R.L.
VIDIA este marcă înregistrată a Xposed Media S.R.L.

Dedic această carte fiicei mele, Bianca.
Fie ca tu să rămâi întotdeauna o manifestare a bucuriei!

Cititorilor cărții ***Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul*** *pentru că și-au făcut timp în viața lor atât de ocupată să-mi spună cum i-a marcat această carte simplă.*
Cuvintele voastre m-au emoționat.

Tuturor liderilor care respectă profund încrederea sacră dintre ei și oamenii pe care au privilegiul să îi conducă.
Fiți în continuare o binecuvântare în viețile lor dând frâu liber talentelor ascunse.

Aceasta este adevărata bucurie a vieții,
să vă dedicați împlinirii unui scop
pe care voi îl considerați superior,
să fiți o adevărată forță a Naturii,
nu un trup înfrigurat de suferințe și nemulțumiri, lamentându-vă
că lumea nu se mobilizează pentru a vă face fericiți...
vreau să fiu întru totul folositor după ce voi muri.
Cu cât muncesc mai mult, cu atât trăiesc mai intens.
Mă bucur de viață așa cum este ea.
Pentru mine, viața nu e doar o lumânare efemeră,
ci o torță splendidă pe care trebuie să o țin acum în mână
și pe care vreau să o fac să ardă cât mai strălucitor posibil
înainte de a o înmâna generațiilor următoare.

George Bernard Shaw

CUPRINS

Cuvânt de mulțumire 11

Capitolul I. O cursă extraordinară către succes 13

Capitolul II. Un călugăr în grădina mea de trandafiri 25

Capitolul III. Transformarea miraculoasă a unui luptător din lumea afacerilor 35

Capitolul IV. Înțelepciunea unui lider vizionar 45

Capitolul V. Ritualul focalizării pline de motivație asupra viitorului 67

Capitolul VI. Ritualul relațiilor interumane 105

Capitolul VII. Ritualul muncii în echipă 137

Capitolul VIII. Ritualul de adaptare și reacție la schimbare 167

Capitolul IX. Ritualul eficienței personale 193

Capitolul X. Ritualul stăpânirii de sine 221

Capitolul XI. Ritualul creativității și al inovației 251

Capitolul XII. Ritualul contribuției și al semnificației 273

Cuvânt de mulţumire

Miilor de cititori ai cărţii ***Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul***, care s-au simţit inspiraţi de învăţăturile ei şi au împărtăşit înţelepciunea acestora familiei şi prietenilor. Vă mulţumesc pentru că mă ajutaţi să răspândesc acest mesaj pentru o viaţă mai bună.

Tuturor celor care au participat la seminariile mele deschise în Statele Unite şi în Canada. Mulţumiri speciale clienţilor corporaţiei Sharma Leadership International care au sponsorizat personal şi organizaţional programele de leadership destinate angajaţilor. Mă simt privilegiat pentru că am reuşit să contribui la succesul vostru.

Întregii echipe de la HarperCollins. Mi-aţi oferit o experienţă minunată şi plină de satisfacţii. Mulţumiri în special lui Claude Primeau pentru îndrumare, lui Iris Tupholme pentru încrederea acordată, lui Judy Brunsek, Tom Best, Marie Campbell, David Millar, Lloyd Kelly, Doré Potter, Valerie Applebee, Neil Erickson şi Nicole Langlois, editorul meu înţelept şi extrem de competent.

Valoroasei mele echipe de la Sharma Leadership International pentru energia şi susţinerea ei, dar şi pentru eficienţa cu care mi-a organizat seminariile şi programul cu media.

Mulţumesc părinţilor mei. Vă respect, vă preţuiesc şi vă iubesc foarte mult. Fratelui meu drag, Sanjay, susţinătorul şi confidentul meu neobosit, precum şi soţiei sale, Susan.

Mulţumesc băieţelului meu, Colby, pentru că m-a înveselit permanent, pe tot parcursul redactării manuscrisului prin joaca lui (în special cu povestiri despre George cel curios) şi fiicei mele, Bianca, pentru că este o lumină în viaţa mea.

Capitolul I.
O cursă extraordinară către succes

A fost cea mai tristă zi din viaţa mea. Când m-am întors la muncă, după un sfârşit de săptămână excelent, pe care l-am petrecut cu copiii mei urcând pe munţi şi distrându-ne, am văzut doi agenţi de pază uriaşi aplecaţi peste biroul de mahon din biroul meu mult râvnit. Apropiindu-mă, am putut vedea că răsfoiau printre hârtii şi se uitau în documentele importante de pe laptopul meu, fără să îşi dea seama că îi urmăream. Într-un final, unul dintre ei m-a văzut stând acolo, roşu de furie şi cu mâinile tremurându-mi din cauza acestei invadări de neiertat a spaţiului personal. Cu o mimică ce nu exprima niciun pic de emoţii, acesta m-a privit şi mi-a adresat câteva cuvinte care m-au făcut să mă simt ca şi când cineva tocmai mă lovise în piept:

— Domnule Franklin, aţi fost concediat. Trebuie să vă conducem imediat afară din clădire.

Într-un mod rapid, am devenit din vicepreşedintele celei mai prospere societăţi de software din lume, o persoană fără niciun viitor şi credeţi-mă, mi-a fost extrem de dificil să accept faptul că fusesem destituit. Eşecul era un concept necunoscut pentru mine, o experienţă despre care nu aveam nici cea mai vagă idee, în faţa căreia nu ştiam cum trebuie să reacţionez. În facultate fusesem studentul de aur, băiatul cu note maxime care avea parte de cele mai frumoase fete, cu un viitor plin de posibilităţi. Făceam parte din echipa de atletism a Universităţii, fusesem ales şef de promoţie şi mai aveam timp şi să prezint o

emisiune în vogă despre jazz, la radioul din campus. Oricine ar fi spus că sunt extrem de talentat şi destinat unui mare succes. Într-o zi, l-am auzit pe unul dintre foştii mei profesori vorbind cu un coleg: „Dacă aş putea să-mi trăiesc viaţa din nou, mi-ar plăcea să fiu Peter Franklin."

Reţine totuşi, talentul meu nu era un dar de la Mama Natură, aşa cum credeau toţi, adevăratul motiv al realizărilor mele se baza pe o disciplină strictă şi chinuitoare, precum şi pe dorinţa obsedantă de a câştiga. Tatăl meu venise în această ţară cu mulţi ani în urmă ca imigrant, fără niciun ban în buzunar, dar cu o viziune puternic înrădăcinată a unei vieţi mai liniştită, prosperă şi fericită pentru tânăra sa familie. Ne-a schimbat numele de familie, ne-a aşezat într-un apartament cu trei camere în cea mai onorabilă zonă a oraşului şi a început să lucreze neobosit ca muncitor într-o fabrică pentru salariul minim, o slujbă la care a mers zi de zi în ultimii patruzeci de ani de viaţă. Deşi nu avea studii, era cel mai înţelept om pe care îl cunoscusem vreodată – aceasta până de curând, când am întâlnit o fiinţă extraordinară pe care trebuie neapărat să o cunoaşteţi şi voi. Promit să vă spun mai multe despre povestea lui. Nu veţi mai fi niciodată la fel.

Visul tatălui pentru mine era simplu: să beneficiez de o educaţie aleasă la o şcoală de prim rang. Astfel, aş fi avut asigurată o carieră de excepţie şi un salariu pe măsură sau cel puţin aşa credea el. Convingerea sa era că bogăţia cunoştinţelor personale reprezenta baza unei vieţi pline de succes. *„Indiferent ce ţi se întâmplă, Peter, nimeni nu-ţi va putea lua cunoştinţele. Învăţătura va fi întotdeauna cel mai bun prieten al tău, oriunde ai merge şi orice ai face"*, îmi spunea el după cină, la sfârşitul unei alte zile istovitoare care presupunea 14 ore de muncă la fabrica unde îşi dedicase aproape întreaga viaţă. Tatăl meu era un om pe cinste.

Era şi un povestitor minunat, unul dintre cei mai buni. În ţara sa de baştină, bătrânii spuneau o mulţime de istorioare pentru a transmite copiilor lor înţelepciunea strămoşilor, astfel că şi el a dus cu sine acea tradiţie în ţara adoptivă. Din ziua în care mama a murit brusc, în timp ce-i pregătea masa de prânz în bucătăria noastră sărăcăcioasă, până în momentul când fratele meu şi cu mine am ajuns la vârsta adolescenţei, tata obişnuia să ne pregătească pentru un somn dulce spunându-ne o poveste minunată cu tâlc. Una dintre ele, care mi-a rămas vie în minte, era despre un fermier bătrân care aflându-se pe patul de moarte şi-a chemat lângă el pe cei trei fii ai săi şi le-a spus: *„Dragii mei copii, moartea se apropie şi peste puţin timp o să-mi dau ultima suflare, dar înainte de aceasta trebuie să vă împărtăşesc un secret. Pe câmpul din spatele fermei noastre este îngropată o comoară inestimabilă. Săpaţi adânc şi veţi da de ea, iar după ce o veţi descoperi nu va mai trebui să vă faceţi griji din pricina banilor."* Imediat după moartea bătrânului, fiii acestuia au alergat pe câmp şi au început să sape cu sufletul la gură. Au săpat multe ore şi au continuat astfel zile întregi. Niciun petec de pământ n-a rămas nerăscolit, aceştia folosindu-şi toată energia tinereţii până la ultima picătură. Dar, ce păcat! N-au găsit nici urmă de comoară. În cele din urmă au renunţat, blestemându-l pe tatăl lor pentru acea dezamăgire şi întrebându-se care a fost motivul ce l-a determinat pe bătrân să-i facă de râs într-o asemenea măsură. Însă, în toamna care a urmat, câmpul a dat naştere unei recolte cum nimeni din satul acela nu mai văzuse până atunci. Cei trei fii ai fermierului s-au îmbogăţit şi nu şi-au mai făcut griji din pricina banilor.

De la tatăl meu am învăţat ce înseamnă puterea dăruirii, sârguinţa şi munca stăruitoare. În facultate am trudit din greu zi şi noapte pentru a primi o bursă de onoare şi

pentru a-i împlini visul tatălui meu. Eram bursier an de an şi îi trimiteam mereu tatălui meu, cocoşat de povara anilor, câte un cec modest cu o parte din salariul pe care îl primeam de la slujba cu jumătate de normă pe care o aveam. Acesta era un gest de mulţumire insignifiant pentru tot ceea ce făcuse pentru mine. Când a sosit timpul să intru pe piaţa forţei de muncă, mi s-a oferit un post de conducere în domeniul tehnologiei avansate, domeniul pe care mi-l alesesem. Societatea se numea Digitech Software Strategies şi era cel mai râvnit loc de muncă. Fiind o companie de succes căreia experţii îi preconizau şi în viitor o creştere extraordinară, mă simţeam extrem de onorat că firma mă alesese pe mine să fac parte din echipa sa de top. Am acceptat postul fără să mă gândesc prea mult şi curând am început să muncesc câte optzeci de ore pe săptămână pentru a dovedi că meritam din plin fiecare bănuţ din salariul extrem de mare pe care îl primeam. Pe atunci nici nu bănuiam că şapte ani mai târziu, aceeaşi firmă mă va umili într-un mod în care nu o făcuse nimeni până atunci.

Primii ani la Digitech au fost frumoşi, chiar foarte frumoşi. Mi-am făcut prieteni pe care îi apreciam mult, am învăţat foarte multe şi am avansat rapid în posturile de conducere. Devenisem un personaj celebru şi extrem de apreciat, un tânăr cu mintea ascuţită care putea să muncească din greu şi care îşi dovedea cu fiecare ocazie devotamentul faţă de firmă. Deşi nu învăţasem niciodată cum să îi îndrum şi să îi conduc pe ceilalţi, eram promovat în posturi cu responsabilitate tot mai mare.

Fără îndoială, cel mai bun lucru care mi s-a întâmplat la Digitech Software Strategies a fost întâlnirea cu Samantha, femeia care mai apoi a devenit soţia mea. Era şi ea o femeie de afaceri de succes, izbitor de frumoasă şi cu un intelect pe măsură. Ne-am întâlnit la o petrecere de

Crăciun, ne-am plăcut şi, imediat după aceea, am ajuns să petrecem împreună puţinul timp liber pe care îl aveam la dispoziţie. Încă din prima zi, Samantha s-a dovedit a fi susţinătorul meu de nădejde, cu o încredere imensă în potenţialul şi talentul meu. *„Peter, tu vei ajunge director executiv"*, îmi spunea ea, cu un zâmbet delicat. *„Sunt convinsă că eşti în stare de aceasta."* Din nefericire, nu toată lumea era de aceeaşi părere. Sau poate că era.

Directorul general al firmei Digitech Software conducea societatea ca un dictator. Era un autodidact cu o fire ranchiunoasă şi un orgoliu pe măsura salariului său exagerat. La începutul colaborării noastre fusese politicos deşi uşor rezervat. În momentul în care a început să se răspândească zvonul despre capacitatea de muncă şi ambiţia de care dădeam dovadă, a devenit rece şi am ajuns să comunicăm doar prin intermediul unor înştiinţări, chiar şi atunci când era vorba despre situaţii mai puţin formale. Samantha spunea despre el că este un *„un cocoloş de om instabil"*, dar cu toate acestea el deţinea puterea în firmă şi era extrem de puternic. Poate că s-a temut că îl voi pune într-o lumină proastă pe măsură ce voi avansa în companie sau poate a văzut prea mult din el în mine – şi nu i-a plăcut ce vedea.

Totuşi, trebuie să recunosc că aveam şi eu slăbiciunile mele. În primul rând faptul că mă enervam din cel mai mic lucru. Dacă ceva mergea prost în momentul nepotrivit, fierbeam de furie şi nu mă puteam controla. Nu am nici cea mai vagă idee de unde provenea această furie, ştiu doar că era acolo în mine şi nu era o însuşire care să mă avantajeze în afaceri. De asemenea, trebuie să recunosc că, deşi cred că de fel sunt o persoană cumsecade, mă manifest destul de dur în ce priveşte arta managementului. Cum am spus mai devreme, nu aveam cunoştinţe prealabile referitore la funcţiile de conducere şi, practic, ac-

ţionam în baza instinctelor de moment. Deseori simţeam că nu toţi membrii echipei mele îmi împărtăşeau etica profesională şi străduania de a atinge perfecţiunea, ceea ce îmi provoca anumite frustrări. Da, ţipam la ceilalţi şi recunosc că îmi asumam mult mai multe responsabilităţi decât eram capabil să duc la bun sfârşit. Într-adevăr, ar fi trebuit să îmi petrec mai mult timp construind relaţiile cu ceilalţi şi cultivând loialitatea, dar întotdeauna erau prea multe urgenţe de rezolvat şi niciodată nu părea să am suficient timp pentru a mă ocupa de aspectele ce trebuiau îmbunătăţite. Eram ca un marinar care pierdea timpul golind apa din barcă, în loc să astupe gaura din ea. Aveam o viziune limitată şi asta e puţin spus.

În acest fel a venit şi ziua când am fost concediat. Lunile care au urmat s-au dovedit a fi cele mai întunecate din viaţa mea. Îi mulţumesc lui Dumnezeu că i-am avut alături pe Samantha şi pe copii. Aceştia s-au străduit din răsputeri să-mi ridice moralul şi să mă încurajeze să adun ce mai rămăsese din cariera mea cândva în ascensiune. Însă acele luni de lâncezeală mi-au arătat că stima de sine este strâns legată de slujba pe care o ai. Când mergi la o petrecere, prima întrebare care ţi se pune în mod inevitabil este: „Şi, cu ce te ocupi?" La începutul partidei săptămânale de golf partenerii mei de joc mă întrebau întotdeauna: „Cum mai merge serviciul, Peter?" Portarul din zgârie-norul în care locuiam, un maestru al conversaţiei de complezenţă, mă întreba în mod regulat dacă totul e bine la birou. Acum că nu mai aveam o slujbă, nu mai aveam ce să-i răspund.

De la dimineţile în care mă trezeam şi alergam spre staţia de metrou cu o mulţime de idei în cap, am ajuns să mă trezesc pe la prânz într-o cameră întunecoasă, plină de sticle goale de Heineken, pachete de Marlboro şi ambalaje lipicioase de îngheţată Häagen-Dazs. Nu mai

citeam *Wall Street Journal*, ci mă mulţumeam cu romane proaste de spionaj, broşuri western vechi şi ziare de scandal cu subiecte de nimic, care afirmau că Oprah era un extraterestru şi că Elvis încă trăia şi-şi deschisese un McDonald's pe Coasta de Vest. Nu puteam să înfrunt realitatea. Pur şi simplu nu vroiam să gândesc prea mult sau să fac prea multe. Simţeam o amorţeală dureroasă în tot corpul şi nu-mi doream decât să stau sub plapumă în patul nostru imens cu baldachin.

Toate astea până într-o zi când am primit un telefon. Era de la un fost coleg de facultate care acum era considerat una dintre minţile strălucite în domeniul tehnologiei avansate. Acesta mi-a spus că tocmai îşi dăduse demisia din postul de programator-şef pe care-l ocupa în cadrul unei companii mari şi că se pregătea să-şi pună pe picioare propria afacere. Îmi amintesc şi acum că mi-a spus că avea un „concept genial" pentru o nouă gamă de produse software şi că avea nevoie de un partener de încredere. Se gândise la mine. „Avem ocazia să realizăm ceva măreţ, Peter", mi-a spus el, cu entuziasmul său caracteristic. „Hai! O să-ţi placă."

Undeva în mine îmi lipsea convingerea de a spune da. Nu e uşor niciodată să începi o altă afacere, mai ales în domeniul tehnologiei de vârf. Dacă dădeam greş? În acel moment, situaţia noastră financiară era un dezastru. Când ocupam funcţia de vicepreşedinte la Digitech Software eram bine plătit şi trăiam viaţa la care visase tatăl meu. Aveam un BMW nou-nouţ, iar Samantha avea şi ea o maşină personală, un Mercedes. Copiii mergeau la o şcoală particulară şi îşi petreceau vacanţele de vară într-o tabără renumită de yachting. Numai cotizaţia la clubul de golf era egală cu venitul anual al multor prietenii de-ai mei. Acum, nu aveam serviciu, facturile neplătite se adunau unele după altele şi nu mai puteam să-mi respect

multe dintre angajamentele făcute. Nu era momentul potrivit pentru a visa să am propria afacere.

Pe de altă parte, tatăl meu, în înțelepciunea sa, îmi spusese întotdeauna că *„nimic nu te poate doborî în afară de tine însuți."* Aveam nevoie de această ocazie pentru a ieşi din întunericul care îmi cuprinsese viața. Aveam nevoie de un motiv pentru care să mă trezesc dimineața. Aveam nevoie să mă reconectez la starea aceea din facultate când eram plin de pasiune şi simțeam că am un scop în viață, când credeam că nimic nu mă poate opri şi că lumea era plină de posibilități nelimitate. Dispuneam de intuiție suficientă pentru a şti că viața ne face din când în când câte un cadou, iar cei care recunosc şi acceptă aceste daruri au succes în viață. Aşa că am spus *da.*

Am ales un nume destul de pompos pentru compania noastră: *GlobalView Software Solutions* şi am deschis un magazin într-un birou minuscul, din cadrul unui complex industrial căzut în paragină. Eu eram directorul executiv, iar partenerul meu era preşedintele companiei. Nu aveam niciun angajat, nici mobilă şi nici bani. Dar aveam o idee extraordinară. Astfel am început să lansăm pe piață conceptul nostru software. Din fericire, am primit un feedback entuziast. Curând, atât Samantha cât şi alți angajați s-au alăturat echipei. Programele noastre inovatoare au început să se vândă într-un ritm fenomenal, iar profitul a început să crească rapid. În primul an de activitate, revista *Business Success* a publicat numele nostru pe lista companiilor aflate în ascensiune rapidă din țară. Tatăl meu a fost foarte mândru de mine. Deşi avea optzeci şi şase de ani, îmi amintesc că a venit la birou cu un coş uriaş cu fructe pentru a sărbători succesul nostru. Cu lacrimile în ochi, m-a privit şi mi-a spus:

— Fiule, mama ta ar fi fost foarte mândră de tine.

Acest lucru se întâmpla cu mai mult de unsprezece ani

în urmă şi compania noastră a continuat să se dezvolte din ce în ce mai rapid. *GlobalView Software Solutions* este astăzi o companie cu o cifră de afaceri de două miliarde de dolari, care numără 2.500 de angajați şi are opt filiale deschise în întreaga lume. Anul trecut ne-am mutat la noul nostru sediu internațional, un complex de talie mondială cu un punct de producție dotat cu tehnologie de cea mai înaltă clasă, trei piscine de dimensiune olimpică, precum şi un amfiteatru pentru reuniuni şi alte evenimente la nivel înalt. Partenerul meu nu se mai ocupă de operațiunile zilnice ale companiei şi îşi petrece cea mai mare parte a timpului pe insula sa proprietate privată din Caraibe sau escaladează munți în Nepal. Samantha a renunțat la funcția sa de conducere din cadrul companiei, cu mai mulți ani în urmă, pentru a se dedica pasiunii sale pentru scris şi pentru a se implica mai mult în serviciile destinate comunității. Cât despre mine, eu sunt în continuare director executiv, dar acum am responsabilități enorme care îmi ocupă majoritatea timpului. Două mii cinci sute de oameni contează pe mine pentru pâinea lor zilnică şi multe alte mii de persoane depind de organizația noastră pentru furnizarea produselor şi serviciilor zi de zi.

Din nefericire, tatăl meu a murit la doi ani după înființarea companiei şi, chiar dacă a avut convingerea că voi avea un succes enorm, nu cred că şi-ar fi imaginat vreodată că voi ajunge la acest nivel la care mă aflu acum. Îmi este foarte dor de el, dar cu tot ce am pe cap, îmi rămâne destul de puțin timp să reflectez la trecut. Muncesc din greu în continuare, în jur de optzeci de ore într-o săptămână reuşită. Nu am mai avut o vacanță adevărată de ani de zile şi sunt la fel de muncitor, ambițios şi competitiv ca pe vremea când eram doar un adolescent de douăzeci şi trei de ani care începuse să muncească la Digitech Software Strategies. Până de curând, când am avut norocul

extraordinar de a întâlni un învăţător deosebit, încercam în continuare să fac prea multe lucruri şi să mă ocup în detaliu de fiecare aspect al afacerii. Ştiam că aceasta este o slăbiciune a mea, dar părea că am succes în pofida acestui fapt.

Până la acea întâlnire memorabilă despre care am să vă povestesc mai detaliat în cele ce urmează, eram la fel de irascibil, o caracteristică care se înrăutăţise cu timpul, odată cu presiunea la care trebuia să fac faţă şi care devenea din ce în ce mai mare pe măsură ce afacerea se dezvolta. În ciuda trecerii timpului, încă era destul de greu să mă descurc şi să îi motivez pe cei din jurul meu. Bineînţeles că angajaţii mă ascultau, dar nu pentru că îşi doreau aceasta, ci pentru că erau obligaţi. Nu îmi erau loiali şi nu erau deloc dedicaţi companiei. Se părea că motivul pentru care îndeplineau ordinele pe care le dădeam din somptuosul meu birou executiv era frica, nicidecum respectul faţă de mine. Întreaga putere de care dispuneam părea că izvorăşte doar din poziţia înaltă pe care o ocupam. Eram conştient că aceasta nu este o situaţie avantajoasă.

Daţi-mi voie să vă împărtăşesc câteva dintre provocările la care trebuia să fac faţă din poziţia de *lider* al unei companii în plină ascensiune, în acele vremuri tumultuoase, în continuă schimbare. În pofida afacerii noastre în expansiune, moralitatea dispăruse. Auzisem zvonuri cum că unii afirmau că ne dezvoltam prea rapid şi că profitul devenise mai important decât factorul uman. Alţii se plângeau că erau obligaţi să muncească din greu fără a fi recompensaţi pe măsură. În acelaşi timp, se plângeau că schimbările continue la care trebuiau să facă faţă zi de zi, de la inovaţiile tehnologice la noile structuri birocratice, îi ameţeau şi că ajunseseră să fie extrem de stresaţi. Nivelul de încredere scăzuse şi odată cu acesta au scăzut

şi productivitatea şi creativitatea, într-o foarte mare măsură. Din câte am putut să-mi dau seama, aproape toată lumea din cadrul organizaţiei învinovăţea o singură persoană pentru toate problemele: pe mine. Cu toţii erau de acord că pur şi simplu nu ştiam cum să fiu un *lider* pentru ceilalţi.

Deşi GlobalView Software era în plină ascensiune, existau anumiţi indicatori economici care începuseră să arate că era posibil să ne îndreptăm către prima noastră pierdere. Deşi programele noastre se vindeau în continuare, cota de piaţă era în scădere. Angajaţii noştri nu mai erau la fel de inovatori şi inspiraţi ca la început. Ca urmare, produsele noastre nu mai beneficiau de un design de calitate la fel ca înainte. Pe scurt, se părea că oamenilor nu le mai păsa. Ştiam că dacă permiteam lucrurilor să continue aşa, această atitudine avea să ducă la sfârşitul companiei noastre.

Peste tot vedeam doar semne de apatie. Birourile erau dezorganizate şi oamenii întârziau tot timpul. Aproape nimeni nu mai venea la petrecerile de Crăciun şi munca în echipă era aproape inexistentă. Conflictele deveniseră ceva obişnuit, iar iniţiativa oamenilor aproape că lipsea. Chiar şi noul nostru punct de producţie necesita tot mai multe reparaţii fiind tot mai neglijat, iar podelele cândva strălucitoare erau acum murdare şi pline de gunoaie.

În mod remarcabil, toate acestea s-au schimbat. *GlobalView Software Solutions* a devenit din nou o companie extraordinară. Am convingerea că vom deveni şi mai buni. Organizaţia noastră s-a transformat prin aplicarea unei formule de leadership foarte speciale, care mi-a fost oferită de către o persoană deosebită. Acest sistem simplu, dar extrem de eficient a readus entuziasmul care caracteriza odată întreaga companie, a implicat oamenii la un nivel mai profund şi a făcut ca productivitatea şi profi-

turile să crească cu viteza unei rachete, cum nici în visele mele cele mai îndrăznețe nu s-ar fi întâmplat. Angajații au devenit cu adevărat loiali şi dedicați viziunii noastre comune de viitor. Ei muncesc acum ca o echipă dinamică şi extrem de competentă. Mai mult, le place să vină la serviciu, iar eu sunt încântat să lucrez cu ei. Cu toții ştim că am descoperit ceva magic şi că ne îndreptăm către ceva măreț. Chiar săptămâna trecută, revista *Business Success* a publicat un editorial având fotografia mea pe copertă. Titlul afirma pur şi simplu: *„Miracolul GlobalView – Cum a devenit o companie puternică."*

Care este această formulă de leadership miraculoasă şi durabilă în timp care a făcut din mine persoana cea mai aclamată în comunitatea oamenilor de afaceri? Cine a fost acest *vizitator înțelept* care a revoluționat organizația noastră şi care mi-a arătat cum să devin acel *lider vizionar* de care este nevoie în această lume întoarsă cu susul în jos? Cred din tot sufletul că răspunsurile la aceste întrebări vă vor schimba modul de a-i conduce pe ceilalți, dar şi modul de a trăi. Acum a venit timpul să le descoperiți!

Capitolul II.
Un călugăr în grădina mea de trandafiri

A fost o scenă ciudată. Nici acum când mă gândesc la ea nu îmi vine să cred că s-a întâmplat. Tocmai ieşisem de la şedința obişnuită de luni dimineața, pe care o aveam cu managerii, unde am aflat că GlobalView o ducea din ce în ce mai rău. În cadrul şedinței, unul dintre ei mă informase că o parte dintre cei mai buni programatori ai noştri se gândeau să plece să muncească pentru o companie mai mică, unde eforturile lor ar fi fost apreciate mai mult. Acesta îmi spusese şi că relația dintre conducere şi angajați devenea tot mai încordată cu fiecare zi ce trecea. „Nu mai au încredere în noi", spusese el, furios.

Un alt manager adăugase: „Pe lângă asta, nu există muncă de echipă aici. Înainte să ne extindem aşa mult, toți se ajutau între ei. Oamenii țineau cu adevărat să facă o treabă bună. Pe vremuri, dacă trebuia să expediem o comandă mare până la un termen limită, îmi amintesc că munceam cu toții, uneori până noaptea târziu. Îmi amintesc chiar unele ocazii când programatorii şi managerii munceau cot la cot cu cei de la livrări pentru a ambala cutiile şi pentru a le pregăti ca să fie încărcate în camioane. Acum fiecare este pe cont propriu. E o mentalitate de criză. Nu mai pot suporta această situație."

Deşi rămăsesem neobişnuit de calm pe parcursul şedinței, am simțit că transpir brusc în timp ce înaintam pe holul care ducea de la sala de şedințe către biroul meu. Încordarea din ultimele luni mă ucidea şi ştiam că trebuie să fac ceva pentru a scoate compania din această spira-

lă descendentă pe care aluneca, însă nu ştiam cu cine să vorbesc sau ce să fac. Bineînţeles că puteam angaja o echipă de consultanţi care să-mi ofere câteva soluţii rapide pentru problemele care ne asaltau, însă simţeam că trebuie să sap mult mai adânc pentru a ajunge la rădăcina răului care ne transformase dintr-o companie de viitor, cu angajaţi înflăcăraţi şi plini de compasiune într-o structură birocratică greoaie, unde angajaţii abia aşteptau ora închiderii.

Când am ajuns în biroul meu, picăturile de transpiraţie mi se prelingeau pe frunte şi cămaşa îmi era udă leoarcă. Văzându-mă în ce stare eram, asistenta mea a venit repede şi m-a apucat de braţ. În timp ce mă conducea la una dintre somptuoasele canapele de piele, de lângă unul dintre multele rafturi care se ridicau până în tavan în biroul meu maiestuos, m-a întrebat dacă vreau să cheme un medic sau poate chiar o ambulanţă. Fără a-i răspunde, măcar din politeţe, m-am întins pe canapea şi am închis ochii. Citisem undeva că vizualizarea unei scene liniştitoare cu ochii minţii era o modalitate foarte bună de a te relaxa după o întâlnire stresantă. Aşa că m-am străduit cât se poate de tare să fac acest lucru.

Chiar când începusem să mă relaxez, un zgomot puternic m-a făcut să tresar. Sunase ca şi cum cineva aruncase cu o piatră într-unul dintre geamurile biroului meu. Am sărit în picioare şi am alergat către fereastra principală căutând vinovatul, dar nu am văzut pe nimeni. Poate că stresul din cauza căruia sufeream juca feste imaginaţiei mele. Întorcându-mă agale către canapea am auzit din nou acelaşi zgomot, dar de data aceasta mai puternic. „Cine ar putea fi?", m-am întrebat, gândindu-mă că ar trebui să-i spun asistentei mele să cheme imediat agenţii de pază. „Poate că e un alt programator nemulţumit care-şi forţează norocul cu şeful", m-am gândit eu şi mai

enervat de zgomot. Am mai aruncat o privire pe fereastră şi de data aceasta am remarcat o siluetă în mijlocul grădinii de trandafiri care se vedea de deasupra, din biroul meu de la etajul doi. Privind mai atent am fost şocat să văd cine era.

Era un bărbat foarte tânăr care părea să poarte o robă roşie, cu glugă aşa cum văzusem la călugării tibetani în timpul unei excursii pe care o făcusem în acel tărâm exotic, cu mai mult de zece ani în urmă. Razele soarelui care cădeau pe faţa frumoasă cu trăsături nedefinite a tânărului şi roba care îi flutura în vânt îi oferea un aspect misterios. Un zâmbet larg îi lumina faţa, iar în picioare purta sandale.

După ce mi-am dat seama că nu era vorba despre o halucinaţie a unui director epuizat, a cărui companie aluneca încet în uitare, am ciocănit cu furie în geam. Tânărul nici nu s-a clintit. A rămas în aceeaşi poziţie, continuând să zâmbească. Apoi a fluturat mâna plin de entuziasm. Nu puteam să suport o asemenea lipsă de respect. Acest măscărici îmi invadase domeniul distrugându-mi grădina de trandafiri şi încercând în mod evident să-şi bată joc de mine. I-am spus asistentei mele, Arielle, să cheme imediat agenţii de pază.

— Spune-le să îl aducă numaidecât pe acest musafir ciudat în biroul meu în acest moment, înainte să dispară, i-am poruncit. Trebuie să-i dea cineva o lecţie pe care să nu o uite niciodată.

În câteva minute, patru agenţi de pază se aflau la uşa mea, iar unul dintre ei îl ţinea de braţ pe tânărul necunoscut care părea dispus să coopereze cu ei. În mod surprinzător, tânărul continua să zâmbească radiind de forţă şi seninătate, stând la uşa biroului meu. Nu părea să fie niciun pic îngrijorat de faptul că fusese prins şi escortat până în biroul meu de către agenţii de securitate. Şi, deşi

nu spunea niciun cuvânt, am avut senzația ciudată că mă aflam în fața unui om plin de înțelepciune, la fel ca în prezența tatălui meu. Nu știu cum să descriu mai bine acest sentiment. Puteți să-i spuneți intuiție. Instinctul îmi spunea că tânărul din fața mea era cu mult mai înțelept decât permitea să se vadă fața sa tinerească. De fapt, cred că ochii erau cei care îl trădau.

De-a lungul activității mele profesionale, am descoperit că în ochii unei persoane poți găsi adevărul. Ei pot dezvălui căldură, nesiguranță, minciună sau sinceritate. Nu trebuie decât să îți faci timp să îi studiezi. În privirea acestui tânăr puteam citi că era un om plin de înțelepciune, cu o mare poftă de viață și un ușor licăr de neastâmpăr. Ochii lui păreau să strălucească în razele soarelui ce-mi luminau biroul, oglindindu-se în ei. Văzută de aproape, roba roșie ca rubinul a tânărului era deosebit de frumoasă atât ca textură, cât și ca design. Și, deși se afla înăuntru, acesta nu o dezbrăcase, fapt care aducea o notă și mai mare de mister înfățișării sale remarcabile.

— Cine ești și de ce aruncai cu pietre în fereastra mea?, l-am întrebat, roșu de furie și simțindu-mi palmele tot mai transpirate.

Tânărul rămase tăcut, buzele sale pline și bine conturate schițând în continuare doar un surâs. Apoi, își împreună mâinile într-un gest de rugăciune oferindu-mi salutul tradițional al indienilor.

„Tipul ăsta este incredibil!", m-am gândit. „Mai întâi îmi calcă în picioare grădina de trandafiri, grădina pe care îmi place atât de mult să o privesc când îmi este greu, apoi începe să arunce cu pietre în fereastra mea, speriindu-mă de moarte, iar acum, când este înconjurat de patru agenți de pază voinici care n-au timp de fleacuri și care l-ar putea doborî într-o clipă, își bate joc de mine."

— Uite ce e, puștiule, nu știu cine ești sau de unde vii

și, ca să fiu sincer, nici nu mă interesează, am precizat eu. Poți să porți roba aceea caraghioasă și să-mi zâmbești ca un idiot. N-ai decât să faci în continuare pe deșteptul, pentru că oricum am de gând să chem poliția, dar înainte de asta, te rog să încalci jurământul tăcerii pentru care sunteți vestiți voi, călugării, și să-mi spui de ce ești aici?

— Sunt aici să te ajut să-ți reconstruiești tactica de leadership, Peter, îmi răspunse tânărul, pe un ton surprinzător de poruncitor. Sunt aici să te ajut să-ți pui pe picioare organizația și să ajungi la cel mai înalt nivel.

De unde îmi știa numele? Poate că acel individ era periculos. „Bine că sunt aici agenții de pază", mi-am spus.

Și ce-i cu aberația asta că vrea să mă ajute „să-mi reconstruiesc tactica de leadership și să pun pe picioare compania?" Dacă măscăriciul acesta era vreun consultant care încerca să îmi atragă atenția și să prindă un contract gras, se îndrepta în direcția greșită. De ce nu îmi trimitea o ofertă cu prețuri exagerate, la fel ca ceilalți „agenți ai schimbării" care nu munceau cine știe ce, dar aveau un talent grozav în a crea proiecte forțate care să-i asigure că se vor putea pensiona înainte de termen.

— Nu ai nici cea mai vagă idee cine sunt, nu-i așa, Peter?, mă întrebă, pe un ton prietenos.

— Nu, îmi pare rău, dar nu știu. Și dacă nu ai de gând să îmi spui chiar acum va trebui să te dau afară și să pun să fii escortat până în parcare, am strigat la el, amenințător.

— Văd că ai rămas la fel de irascibil, Peter. Va trebui să ne ocupăm și de asta. Pariez că această trăsătură nu te ajută să câștigi loialitatea echipei tale. Și mai știu că nu face decât să îți dăuneze când joci o partidă de golf la care oricum nu erai prea bun, spuse tânărul, izbucnind în râs.

— Ai măcar cea mai vagă idee cu cine vorbești, îngâm-

fat şi obraznic mic ce eşti?, am ţipat la el, fără să ţin seama de faptul că misteriosul străin din faţa mea avea peste un metru nouăzeci înălţime şi o condiţie fizică de invidiat. Cum îndrăzneşti să mă judeci pentru firea mea? Şi de unde ştii tu cât de bine joc golf? Probabil că m-ai urmărit. Să ştii că o să chem poliţia şi voi depune plângere împotriva ta, am spus, plin de furie, ceea ce m-a făcut să transpir din nou abundent.

Atunci, tânărul a făcut un lucru care m-a uimit. Şi-a strecurat mâna între faldurile robei sale şi a scos de acolo ceva ce părea a fi o minge de golf placată cu aur, pe care a aruncat-o înalt în aer ca să o prind eu.

— Mă gândeam că poate o vrei înapoi, spuse acesta, zâmbind în continuare.

Am privit înmărmurit obiectul care era acum în palmele mele, deoarece mingea de golf avea o inscripţie: *„Pentru Julian – omul căruia nu-i lipseşte nimic, cu ocazia celei de-a cincizecea aniversare, o minge de aur."* Era semnată: *„Eternul tău prieten, Peter."* De unde avea tânărul această minge? Era cadoul pe care i-l făcusem fostului meu partener de golf, Julian Mantle, în urmă cu câţiva ani. Julian era o legendă în lumea afacerilor şi unul dintre puţinii prieteni pe care reuşisem să îi păstrez de-a lungul anilor. Un bărbat cu o minte absolut sclipitoare, acesta era renumit ca fiind unul dintre cei mai buni avocaţi din ţară. Spre deosebire de mine, provenea dintr-o familie înstărită, bunicul său fiind un senator faimos, iar tatăl său un judecător extrem de respectat la Curtea Federală. Cunoscând succesul încă din tinereţe, Julian a absolvit pe primul loc Facultatea de Drept a Universităţii Harvard, fiind angajat apoi la o firmă de avocatură prestigioasă.

Şi-a creat un renume la nivel naţional în doar câţiva ani, iar pe lista sa preţioasă de clienţi se numărau numeroase corporaţii multimiliardare, mari echipe de sport,

ba mai mult, chiar şi Guvernul. În zilele sale de glorie condusese o echipă de optzeci şi cinci de avocaţi talentaţi, cu care a câştigat procese la rând. Având un venit cu şapte zerouri, deţinea tot ce şi-ar putea dori cineva: o casă într-o zonă extrem de luxoasă, unde locuiau numeroase celebrităţi, un avion particular, o casă de vacanţă pe o insulă tropicală şi, bunul său cel mai de preţ, un Ferrari roşu-strălucitor. Dar la fel ca mine, Julian avea şi el defectele sale.

Muncea ca un sclav până noaptea târziu, apoi dormea câteva ore pe canapeaua din biroul său somptuos, iar când se trezea se apuca din nou de treabă. Deşi îmi plăcea foarte mult să joc golf cu el, nu era disponibil aproape niciodată. Auzeam mai de fiecare dată aceeaşi scuză din partea asistentei sale: „Îmi pare rău, domnule Franklin, domnul Mantle îşi cere scuze, dar nu va putea să vi se alăture la partida de golf de săptămâna aceasta din cauza unei urgenţe apărute la unul dintre cazurile sale. Mii de scuze." Omul exagera, nu avea nicio limită şi în timp ajunsese să-şi piardă o mare parte din prieteni, dar şi soţia care cândva îi era alături.

Sincer, credeam că Julian avea o dorinţă ascunsă de a muri sau aşa ceva. Nu numai că muncea exagerat de mult, dar viaţa pe care o ducea era istovitoare. Era recunoscut pentru nopţile pierdute la cele mai bune restaurante din oraş în compania unor tinere fotomodele, precum şi pentru escapadele sale nesăbuite de băut alături de o gaşcă de scandalagii, care se încheiau adesea cu dispute aprinse relatate în detaliu de ziarele de-a doua zi. În ciuda afirmaţiilor sale, Julian Mantle îşi săpa singur groapa. Atât eu, cât şi avocaţii de la firma sa, ştiam aceasta şi, în adâncul sufletului său, cred că şi el era conştient de lucrul acesta.

Urmărisem declinul lui Julian cu un sentiment de tris-

tețe. La vârsta de cincizeci şi trei de ani arăta de parcă ar fi avut şaptezeci. Stresul constant şi stilul său de viaţă extenuant au făcut ravagii fizic vorbind, faţa sa devenind o adunătură de riduri. Din cauza cinelor prelungite la restaurantele franţuzeşti, unde fuma trabucuri cubaneze scumpe şi bea coniac după coniac, devenise supraponderal şi se plângea tot timpul că se săturase şi obosise. În timp, ajunsese să-şi piardă şi acel simţ al umorului răutăcios care-l caracteriza şi nu mai râdea aproape deloc. La un moment dat a încetat să mai joace golf, deşi ştiam că îi place foarte mult. Cu toate sarcinile pe care le avea pe cap, Julian a ajuns să nu mă mai sune deloc. Ştiam că are nevoie de prietenia mea, aşa cum şi eu aveam nevoie de a lui, dar cred că pur şi simplu nu-i mai păsa de asta.

În acea perioadă s-a produs o tragedie în viaţa marelui Julian Mantle. Într-o luni dimineaţă, în mijlocul sălii de judecată, unde pleda un caz în favoarea unuia dintre cei mai buni clienţi ai săi, Air Atlantic, Julian s-a prăbuşit la pământ. În ţipetele turbate ale colegilor săi şi însoţit de reflectoarele camerelor de filmat prezente, Julian a fost dus de urgenţă la spital. Acolo s-a constatat că suferise un atac de cord puternic şi a fost internat imediat la cardiologie. Medicul a afirmat că Julian mai avea la fel de puţin de trăit ca orice alt pacient pe care l-a avut. Nu se ştie cum, dar şi-a revenit. Doctorii au spus că Julian era un luptător şi că avea o „voinţă eroică de a trăi".

În urma acestui episod trist, Julian s-a schimbat profund. A doua zi de la incident a anunţat că renunţă definitiv la avocatură. Apoi, am auzit un zvon conform căruia Julian pornise spre India într-o expediţie. Îi spusese unuia dintre partenerii săi că „are nevoie de nişte răspunsuri" şi că speră că le va găsi în acel ţinut străvechi, care adunase timp de secole o mare înţelepciune. Julian şi-a vândut reşedinţa, avionul şi insula personală. Totuşi, înainte de plecarea sa definitivă a făcut un ultim gest total neaşteptat: *Julian şi-a vândut Ferrari-ul pe care îl iubea atât de mult.*

Gândurile mele s-au îndreptat rapid asupra tânărului străin îmbrăcat în robă monahală, care rămăsese în mijlocul biroului meu, zâmbind în continuare, cu gluga trasă peste chica sa castanie.

— De unde ai mingea aceasta de golf placată cu aur?, l-am întrebat, calm. E un cadou pe care i l-am făcut unui prieten drag acum câţiva ani la o aniversare foarte specială.

— Ştiu, îmi răspunse vizitatorul. Şi să ştii că a apreciat foarte mult gestul tău.

— Ai putea să-mi spui de unde ştii aceasta?, am insistat.

— Deoarece eu sunt acel prieten drag. Sunt *Julian Mantle.*

Capitolul III. Transformarea miraculoasă a unui luptător din lumea afacerilor

Am rămas şocat de ce am auzit. Cum era posibil ca acest tânăr cu o sănătate de fier să fie Julian Mantle, un om care căzuse de pe culmile succesului aşa cum nu o făcuse nimeni vreodată? Şi dacă *era* el, cum se putea ca înfăţişarea să i se fi schimbat atât de mult? Ştiam că Julian îşi vânduse locuinţa şi casa de vacanţă, ba chiar şi preţiosul său Ferrari.

Ştiam că renunţase la capcanele lumii afacerilor şi pornise spre munţii Himalaya într-o misiune fanatică de a găsi răspunsul la întrebările profunde care-l frământau. Cu siguranţă că o vizită în acel loc străvechi şi mistic nu putea să fi cauzat o transformare atât de profundă în cazul unui om care muncise până la epuizare.

Tulburat de scenariul bizar care tocmai mi se înfăţişase, mintea mea se afla în căutarea altor posibilităţi. Să fi fost oare doar o glumă jucată de unul dintre managerii mei nematurizaţi pentru a mai destinde puţin o săptămână care se anunţase de la început a fi extrem de tensionantă? Sau poate că tânărul era un agent al concurenţei care venise pentru a afla cât de rău stau de fapt lucrurile? Sau poate că acest vizitator în robă era un nebun care s-a infiltrat pentru a-mi face rău. Însă, înainte să apuc să analizez în detaliu aceste posibilităţi, tânărul începu să vorbească.

— Peter, ştiu că îţi vine greu să crezi că sunt eu, dacă aş fi în locul tău şi eu aş reacţiona la fel. Îţi cer doar să ai

puțină încredere în micile miracole ale vieții. Am venit aici cu un scop bine determinat.

— Și care ar fi acesta? am întrebat, încă nesigur de identitatea persoanei din fața mea.

— Sincer, am auzit că ai probleme și am venit să te ajut. Dacă ceea ce am auzit când m-am întors din Himalaya despre GlobalView este adevărat, nu îți permiți să ignori ceea ce am de spus. Am dobândit anumite cunoștințe care îți vor readuce ție și afacerii tale succesul de altădată. Te voi învăța cum să obții o poziție de lider pe piață. Am învățat lecții care îți vor arăta cum să ai cei mai loiali, dăruiți și inspirați angajați din domeniu. Aceste informații mi-au fost oferite de către de un înțelept pe care l-am întâlnit în munți. Învățătura de dincolo de timp, pe care mi-a împărtășit-o, nu este foarte cunoscută aici în Vest. Cu toate acestea, este atât de folositoare și de profundă încât sunt sigur că va îți revoluționa întreaga organizație și va face minuni pentru profiturile tale.

— Continuă, am răspuns, căci îmi stârnise curiozitatea.

— Înțelepciunea pe care am venit să ți-o împărtășesc este rodul unui sistem unic și extrem de eficient și anume, un plan de leadership. Succesul e garantat. Tot ce trebuie să faci este să urmezi sistemul și apoi să fii martor la renașterea companiei tale. De fapt, el a fost creat să facă mai mult decât atâta. Dacă aplici această formulă cu încredere, afacerea ta va avea mai mult succes ca niciodată. Se va transforma așa cum nici nu ai visat vreodată. Starea de spirit se va îmbunătăți și productivitatea va lua avânt. Oamenii tăi vor fi mai dedicați și mai creativi ca niciodată. Vor fi mai responsabili și mai flexibili. Echipa ta va fi din nou unită și îi va păsa cu adevărat de munca pe care o face. Și, evident, profiturile tale vor crește foarte mult.

— Bine, mi-ai atras atenția, i-am răspuns. Dar mai întâi dă-mi voie să te întreb ceva. Să presupunem că tu ești

Julian și aceasta chiar este o presupunere, atunci de ce ești îmbrăcat ca un călugăr? Julian Mantle pe care-l cunoșteam eu nu s-ar fi îmbrăcat nici mort în altceva decât Armani.

— Ești îndreptățit să mă întrebi acest lucru, prietene, răspunse tânărul, cu o grimasă răutăcioasă care îl făcea să semene izbitor cu Julian pe care îl știam eu în tinerețe. Te deranjează dacă îți explic cum a pornit totul?

— Sunt numai ochi și urechi, i-am răspuns, așezându-mă din nou în fotoliul meu din piele, gata să ascult ceea ce se anunța a fi o povestire interesantă.

Tânărul a început să-mi povestească amănunțit despre ascensiunea și căderea legendarului Julian Mantle, de la zilele petrecute în băncile Facultății de Drept a Universității Harvard și până la inegalabilul succes atins ca avocat care rezolvase unele dintre cele mai complexe cazuri juridice din țară. Acesta mi-a vorbit deschis despre victoriile obținute, precum și despre declinul care a urmat. Mi-a povestit despre visurile și temerile sale, despre căsnicia nereușită și despre atacul de cord suferit. A menționat chiar și despre modul meu de a juca golf și a spus că îi lipsesc foarte mult după-amiezile însorite pe care le petreceam împreună și în care ne simțeam atât de bine.

— Chiar că era frumos, l-am întrerupt, simțind cumva că tânărul străin îmbrăcat ca un înțelept era într-adevăr prietenul meu demult pierdut, Julian Mantle. Cine altcineva ar fi putut să știe atâtea detalii? Am rămas tăcut, nesigur de ceea ce aș fi putut să spun în continuare. Apoi m-am ridicat în picioare și am pășit spre el.

— Julian, tu ești, nu-i așa?, i-am spus, plin de remușcări.

— Da, eu sunt și mă bucur foarte mult să te revăd după toți acești ani. Mingea aceea de golf pe care mi-ai dăruit-o când am împlinit 50 de ani a însemnat foarte mult pentru mine.

M-am bucurat foarte mult să-l văd. Ne-am îmbrățișat

aşa cum numai doi prieteni vechi pot să o facă şi am început să ne aducem aminte de zilele de glorie pe care le-am trăit împreună. Cu toate acestea, undeva în mintea mea era un gând care nu-mi dădea pace. Nu puteam găsi o explicaţie raţională pentru înfăţişarea uimitor de tânără a lui Julian.

Dându-şi seama că nu mă simt în largul meu, Julian m-a întrebat:

— Eşti puţin curios să descoperi care este secretul frumuseţii mele?, iar buzele sale schiţară o grimasă ironică.

— Nu mă mai tachina, Julian. Mai întâi apari neanunţat la uşa mea după atâţia ani, purtând roba aceasta caraghioasă, aruncând cu pietre în fereastra biroului meu şi speriindu-mă într-o zi care deja a fost destul de stresantă pentru mine. Apoi mă uimeşti spunându-mi cine eşti şi că-mi poţi oferi o învăţătură nepreţuită care, nu ştiu în ce mod, ar putea să-mi salveze compania aflată în pragul falimentului. Şi acum nu vrei nici măcar să-mi explici cum ai reuşit să întinereşti aşa. Să ştii că te joci cu focul, Julian, i-am răspuns, prefăcându-mă supărat.

— După ce am suferit atacul de cord m-am hotărât să fac nişte schimbări drastice. Sunt sigur că ai auzit că mi-am vândut casa, reşedinţa de vacanţă, precum şi restul bunurilor mele.

— Puteai să păstrezi măcar Ferrari-ul, Julian. Era o maşină extraordinară. Îmi amintesc şi acum cum treceai în trombă cu acea tânăra blondă trăsnet cu care te întâlneai şi care stătea lângă tine cu părul ei lung fluturând în vânt.

Julian a zâmbit uşor.

— Tipa aceea cu fustiţe mini roz care erau atât de sexy?

— Da, chiar ea.

Prietenul meu a căzut pe gânduri şi a devenit serios.

— Trebuia să rup toate legăturile care mă ţineau prins

de lumea în care trăiam odinioară dacă vroiam să ajung într-un loc cu totul nou. Îmi iubeam maşina, dar ştiam că trebuie să renunţ la ea. Altfel ar fi fost ca şi cum aş fi încercat să merg într-o croazieră aventuroasă păstrând totuşi o frânghie legată la mal pentru siguranţă. Pur şi simplu n-ar fi funcţionat. Prin urmare, am vândut tot ce reprezenta stilul meu de viaţă agitat în care nu făceam niciun compromis şi am pornit spre India, o ţară despre care bănuisem mereu că deţinea învăţături şi adevăr.

Julian mi-a povestit apoi cum cutreierase acea ţară imensă de la un capăt la celălalt căutând informaţii care să-l ajute să-şi îmbunătăţească modul de viaţă şi munca. A călătorit cu trenul, cu bicicleta şi uneori pe jos. A vizitat templele vechi şi a studiat cu maeştrii respectaţi. A cunoscut şi alte persoane care se aflau tot în căutare de răspunsuri pentru întrebările majore ale vieţii şi a legat prietenii care durau şi la momentul respectiv. Însă, pe parcursul primelor luni petrecute în India, învăţătura pe care o căuta îl ocolea. Apoi, a auzit anumite zvonuri despre un grup de călugări care locuiau într-un sat situat în munţii Himalaya.

Potrivit legendei, aceşti înţelepţi, cunoscuţi sub numele de *Marii Înţelepţi din Sivana* – Sivana semnificând *„Oaza iluminării"* în cultura lor – dezvoltaseră un sistem extraordinar care putea fi folosit pentru a atinge un nivel remarcabil de împlinire personală şi profesională. Singura problemă era că nimeni nu ştia cum să ajungă la aceşti călugări.

— Foarte mulţi oameni au încercat să îi găsească, spuse Julian. Oamenii de afaceri i-au căutat pentru a învăţa cum să fie lideri adevăraţi în lumea afacerilor. Alţii i-au căutat pentru a învăţa de la ei cum să-şi trăiască viaţa. Dar crestele munţilor Himalaya sunt foarte periculoase şi mulţi şi-au pierdut viaţa în căutarea acestor înţelepţi de a căror existenţă nici nu erau siguri.

Nefiind o persoană care să se dea înapoi în fața unei provocări, Julian a lăsat la o parte toate măsurile de precauție și și-a început călătoria, hotărât să găsească ceea ce căuta. Zile și nopți a escaladat acei munți înalți, începând cu dealurile de la poalele lor și continuând pe cărări tot mai abrupte, rugându-se să găsească lăcașul marilor înțelepți. Mi-a mărturisit că a profitat de acea perioadă de solitudine pentru a reflecta la ceea ce fusese și la ce ar fi putut fi viața sa.

— În lumea afacerilor am fost atât de ocupat să fiu ocupat, încât n-am avut niciodată timp să mă gândesc la viața mea. Și, totuși, cugetarea și contemplarea se numără printre cele mai importante înzestrări necesare unui om de afaceri. Atunci mi-am dat seama că în această eră a informației în care trăim, ideile reprezintă baza succesului, iar cei care dau randament mai mare sunt oamenii care gândesc eficient, remarcă Julian. Zilele pe care le-am petrecut în singurătate, în inima munților, m-au transformat profund. Pentru prima oară în viața mea, Peter, am reușit să mă descopăr și să înțeleg cine sunt de fapt.

Pe măsură ce avansa era din ce în ce mai epuizat și începuse să se teamă că va cădea pradă drumului înșelător la fel ca alți aventurieri plini de speranță înaintea lui. Însă atunci s-a întâmplat. Mergând pe o cărare extrem de abruptă într-o dimineață însorită a întrezărit o siluetă îmbrăcată ciudat, într-o robă roșie până la pământ, iar capul îi era acoperit cu o glugă albastru închis. Îi luase multe zile să ajungă până acolo, așa că Julian fu surprins să întâlnească pe cineva. Pentru că se afla la mulți kilometri depărtare de orice formă de civilizație și neștiind încă unde se afla Sivana, acesta l-a strigat pe călător.

Respectiva persoană nu i-a răspuns și a grăbit pasul pe cărare, fără să se întoarcă la Julian măcar din politețe. La scurt timp după aceea, călătorul misterios a început să alerge cu viteză, iar roba sa roșie flutura grațios în vânt,

asemeni unor așternuturi de bumbac prinse pe frânghie la uscat în bătaia vântului într-o zi de toamnă.

— Te rog, prietene, am nevoie de ajutorul tău ca să găsesc Sivana. Sunt în căutarea înțelepților, a strigat Julian. Călătoresc de șapte zile cu puțină mâncare și apă. Cred că m-am rătăcit!

Atunci silueta s-a oprit brusc. Julian s-a apropiat de el, iar călătorul cu fața ascunsă sub glugă a rămas nemișcat. Dintr-odată razele soarelui i-au luminat chipul, scoțând la iveală faptul că respectiva persoană era un bărbat. Deși era un om umblat prin lume, Julian Mantle nu mai văzuse niciodată un asemenea bărbat. Deși părea că avea aproape șaizeci de ani, tenul său măsliniu era moale și neted. Avea un corp puternic care radia forță și vitalitate, iar privirea lui era atât de pătrunzătoare încât Julian s-a simțit nevoit să privească în altă parte.

— Mi-a fost ușor să-mi dau seama că descoperisem unul dintre acei înțelepți misterioși din Sivana, îmi povesti Julian, încă entuziasmat de descoperire, în pofida trecerii timpului. Acolo, în inima munților, i-am spus tot ce aveam pe suflet, motivul pentru care mă aflam acolo, dar și ceea ce-mi doream să aflu. I-am povestit despre viața pe care o dusesem în lumea afacerilor, despre atacul de cord pe care l-am suferit, precum și despre faptul că ardeam de dorință să descopăr secretul unui lider atât în afaceri cât și în viața personală. L-am implorat să mă ducă la semenii lui pentru a învăța din înțelepciunea lor.

După ce l-a ascultat cu atenție pe Julian, bărbatul i-a pus mâna pe umăr și i-a spus cu blândețe:

— Dacă îți dorești din toată inima să afli înțelepciunea necesară unei vieți mai bune, atunci este de datoria mea să te ajut. Eu sunt într-adevăr unul dintre acei călugări pe care îi cauți. Ești prima persoană care ne-a găsit după foarte mult timp. Te felicit. Îți admir tenacitatea. Sunt sigur că ai fost un avocat foarte bun. Dacă vrei, poți să

vii cu mine pentru a fi oaspetele nostru. Templul se află într-o regiune ascunsă în munţi, cale de mai multe ore de aici. Fraţii şi surorile mele te vor primi cu braţele deschise. Împreună, te vom învăţa principiile şi obiceiurile pe care ni le-au transmis strămoşii noştri.

Totuşi, înţeleptul i-a cerut un singur lucru lui Julian.

— Înainte să te duc lumea noastră şi să-ţi împărtăşesc din cunoştinţele pe care le deţinem, trebuie să-mi promiţi ceva. Deşi trăim izolaţi aici în aceşti munţi de poveste, suntem foarte conştienţi de haosul lumii din care vii tu. Liderii din toate domeniile se străduiesc din răsputeri să facă faţă marii tranziţii şi dezordinii îngrozitoare din această nouă eră a afacerilor. Competiţia n-a fost niciodată atât de acerbă, schimbările sunt mai rapide ca niciodată, iar starea de spirit a oamenilor e la pământ, aceştia încercând să se agaţe din răsputeri de ceva. Toate aceste lucruri fac ca oamenii să nu mai aibă niciun fel de simţ al loialităţii faţă de compania unde lucrează. Nu mai există nicio conexiune între ei şi munca lor. Din nefericire, există prea mulţi oameni care simt că ceea ce fac nu mai are nicio semnificaţie, prin urmare nu sunt împliniţi cu viaţa lor. Atacul tău de cord este un exemplu personal în această privinţă. Dar mai există o speranţă pentru aceşti oameni şi această speranţă va veni de la tine.

— Cum să vină speranţa de la mine?, îl întrebă Julian. Eu am venit aici ca să învăţ de la voi.

— Nu-ţi face griji, îi răspunse înţeleptul. Pe durata şederii tale cu noi aici, în aceşti munţi de poveste, vei învăţa cum să devii un lider adevărat. Îţi vom arăta o formulă pe care orice om de afaceri o poate aplica pentru o mai mare eficienţă a propriei companii, propulsând-o la un nivel superior de prosperitate şi productivitate. De asemenea, îţi vom dezvălui informaţii nepreţuite despre leadership pe plan personal, astfel încât să poţi să-ţi refaci viaţa şi să ajungi să trăieşti într-un mod complet diferit. Puţini oa-

meni din lume au privilegiul acesta. De aceea, este atât de important ca informaţia să fie pusă la dispoziţia tuturor. Aşa că, înainte de a te include în cultura noastră şi de a te prezenta fraţilor şi surorilor mele, trebuie să îmi promiţi un lucru.

Înţeleptul i-a cerut atunci lui Julian să împărtăşească lecţiile pe care avea să le înveţe de la *marii înţelepţi* din Sivana tuturor occidentalilor care aveau nevoie de ele. Trebuia să fie exemplul viu al înţelepciunii străvechi, răspândind-o în Occident şi transformând astfel viaţa multor oameni. Julian a acceptat fără ezitare condiţia călugărului şi a promis să ducă mai departe, cu sinceritate şi dăruire, mesajul lui.

— Stai să ghicesc, am intervenit prevăzător. Eu sunt unul dintre oamenii care au nevoie să audă acest mesaj.

— Crede-mă, Peter, o să te bucuri că m-ai ascultat. Nici tu şi nici firma ta nu veţi mai fi la fel după aceea.

Lăsând la o parte scepticismul meu obişnuit, am răspuns cu un entuziasm neobişnuit:

— Şi când începem?

Cred că eram pur şi simplu sătul de faptul că nu făceam niciun progres şi speram ca Julian să îmi ofere reţeta renaşterii şi a transformării de care aveam atâta nevoie. În ciuda multor defecte pe care le avea, exista un singur lucru cu care toţi cei care îl cunoşteau pe Julian Mantle erau de acord: *spunea întotdeauna adevărul.*

— Ce zici de mâine după-amiază? La ora 5 e bine pentru tine?, mă întrebă Julian, strecurându-şi mâna dreaptă între faldurile robei sale.

— Mi-am programat o întâlnire cu unul dintre partenerii noştri strategici, dar o să o anulez. Bineînţeles că sunt de acord cu ora 5 după-amiaza, Sfinţia Ta, i-am răspuns eu glumind. Ai vrea să ne întâlnim aici? Mi se pare că îţi place grădina mea de trandafiri. Şi agenţii de pază te cunosc deja.

— Sincer să fiu, mă gândeam la un alt loc. Hai să ne întâlnim la vechiul nostru club de golf. Aş vrea să-ţi arăt ceva şi locul acela va fi perfect pentru asta.

Apoi a scos dintre faldurile robei sale ceva ce părea a fi o piesă de puzzle şi la fel ca şi în cazul mingii, a aruncat-o spre mine.

Zâmbindu-mi pe fugă, se răsuci pe călcâie şi o luă din loc trecând pe lângă agenţii de pază care îşi beau cafea pe holul din faţa biroului meu.

— Ne vedem mâine, spuse Julian, pierzându-se încet în depărtare.

Uitându-mă după roba roşie legănându-se dintr-o parte în alta în timp ce fostul meu partener de golf se îndepărta pe coridorul lung care ducea spre ieşire, am clătinat din cap a neîncredere. Eram entuziasmat. Poate că mai exista o speranţă pentru GlobalView. Poate că voi reuşi să-mi motivez din nou echipa şi să redobândesc perspectiva luminoasă asupra viitorului acestei organizaţii cândva măreţe. Poate că acest sistem deosebit de leadership pe care Julian îl descoperise în Himalaya ne va permite să profităm de oportunităţile de pe piaţă, atingând astfel realizări mult mai mari decât am avut vreodată. Poate că în sfârşit aveam să aflu cum se transformase Julian.

Priveam în gol la grămada de dosare de pe birou când mi-am amintit de piesa de puzzle pe care mi-o aruncase Julian. Am observat că aceasta avea un mic desen pe ea. Deşi am privit cu atenţie, nu mi-am putut da seama ce reprezenta. Am observat nişte litere scrijelite în lemnul din care era făcută. „Ce ciudat", m-am gândit eu. Cuvintele aproape că nu puteau fi citite, întrucât erau tocite odată cu trecerea timpului. Am mers şi am luat o lupă din sertarul biroului meu. Acum puteam în sfârşit să citesc ce scria: *Primul ritual – Asociază salariul cu scopul urmărit.*

Capitolul IV. Înţelepciunea unui lider vizionar

Dintre toate adevărurile minunate despre suflet
redate şi aduse la lumină în aceste vremuri,
niciunul nu este mai îmbucurător
sau mai plin de promisiuni divine
şi de certitudine decât acesta –
că noi suntem stăpânii gândurilor noastre,
formatorii propriei noastre personalităţi
precum şi creatorii şi făuritorii condiţiei,
mediului şi destinului personal.

James Allen

Inima îmi bătea cu putere când am intrat pe drumul de ţară care ducea spre clubul de golf, unul dintre cele mai prestigioase din întreaga ţară. Printre membrii săi se numărau judecători, senatori, investitori, dar şi o mulţime de celebrităţi, iar lista de rezervări pe următorii zece ani dovedea că situaţia avea să rămână neschimbată. Mă simţeam norocos să fac parte dintre membrii unei asemenea instituţii şi m-aş fi simţit şi mai norocos dacă aş fi avut timp să profit mai des de facilităţile oferite. Cu toate problemele de la GlobalView, o partidă de golf era nici mai mult nici mai puţin decât o fantezie.

Apropiindu-mă de reşedinţa clubului, o construcţie din lemn masiv cu coloane maiestuoase şi o privelişte care-ţi tăia răsuflarea, cu terenul de golf îngrijit şi grădinile luxuriante care-l înconjurau, l-am zărit pe Julian. Stătea

sus pe terasă, la o masă acoperită de o umbrelă care îl proteja de lumina soarelui din acea după-amiază târzie. Părea că citeşte dintr-o carte în timp ce-şi sorbea băutura. Încălcând codul vestimentar al clubului, acesta purta în continuare roba sa roşie. Nu m-am putut abţine să nu zâmbesc. Julian făcea întotdeauna totul aşa cum vroia el şi nu puteai să nu-l iubeşti pentru asta.

— Julian, l-am strigat eu coborând din maşină şi urcând scările care duceau spre terasă.

Văzând că mă apropii s-a ridicat întinzându-mi mâna.

— Îţi mulţumesc că ai venit, Peter, şi îţi promit că nu vei regreta.

Ne-am aşezat, iar eu am comandat un Martini. Avusesem din nou o zi grea la birou şi simţeam că băutura mă va ajuta să mă relaxez. Fusesem atât de tensionat în ultimele luni, încât orice ar fi putut să mă liniştească era binevenit.

— Ce citeşti?, am întrebat eu, arătând spre cartea legată în piele pe care Julian o ţinea în mână.

— Este o carte despre viaţa lui Gandhi.

— Nu ştiam că eşti un admirator al lui. De fapt, dacă stau să mă gândesc bine, nu-mi amintesc să te fi văzut ţinând în mână o carte în toţi aceşti ani de când te cunosc.

— Nu mai am nimic în comun cu acel Julian Mantle, mereu în criză de timp şi extrem de stresat, pe care îl ştiai tu. Nici nu-ţi poţi imagina cât de mult m-am schimbat. Una dintre multele lecţii pe care le-am învăţat în Himalaya este că prin îmbinarea cunoaşterii şi curajului, orice este posibil. Acum mă asigur că citesc în fiecare zi dintr-o carte bună. În acest fel dobândesc informaţiile de care am nevoie şi pot să rămân focalizat asupra scopului propus. Motivat de faptul că ştiu încotro mă îndrept, am curajul să merg înainte.

— Interesant. Dar de ce Gandhi?

— De când am petrecut acea perioadă în mijlocul înţelepţilor, am început să studiez cu seriozitate conceptul de lider. Majoritatea oamenilor atunci când aud despre leadership asociază acest lucru doar cu domeniul afacerilor. Îşi imaginează directori de companii care îşi motivează angajaţii să fie mai eficienţi şi mai dăruiţi viziunii măreţe asupra viitorului. Înţelepţii m-au învăţat că leadershipul este un concept mult mai cuprinzător. *A fi lider este de fapt o filozofie de viaţă.* Nu numai directorii executivi şi managerii pot fi lideri, ci şi un profesor sau un om de ştiinţă dedicat muncii sale sau o mamă plină de compasiune. Antrenorii sunt liderii echipelor sportive, în timp ce politicienii reprezintă liderii comunităţii. Şi totul începe din interior, de la autodisciplina de a te cunoaşte şi de a fi propriul tău stăpân la înţelegerea faptului că esenţa vieţii tale rezidă în a fi propriul tău lider. Aşa cum spunea cândva Robert Louis Stevenson: *„Scopul ultim al vieţii este acela de a fi ceea ce suntem şi de a deveni ceea ce suntem capabili să devenim."* Un om cu adevărat înţelept urmăreşte să devină un lider nu doar al propriei sale afaceri, ci şi al întregii sale vieţi. Aşa că, de când m-am întors din munţii Himalaya, am continuat să studiez viaţa lui Gandhi, un om despre care eu cred că a fost unul dintre cei mai integri lideri care au binecuvântat vreodată prin prezenţa lor acest pământ. El a avut înţelepciunea necesară pentru a-şi conduce oamenii spre împlinirea visului său, dar a avut şi curajul de a fi propriul său stăpân şi de a rămâne integru. Acest om este un model de lider înţelept şi eficient.

— Nu pot decât să fiu de acord cu aceasta.

— Într-o zi, pe când cobora dintr-un tren, lui Gandhi i-a căzut un pantof din picior, alunecând între şine. Deoarece trenul se pusese deja în mişcare, acesta nu a reuşit să-l recupereze, aşa că a făcut ceva care i-a uimit pe tovarăşii săi.

— Şi anume?

— Şi-a dat jos şi celălalt pantof, aruncându-l lângă primul. Tovarăşii săi i-au cerut atunci să le explice de ce făcuse aceasta. În timp ce mergea desculţ pe peron, el a zâmbit uşor şi le-a răspuns: „Acum, sărmanul om care va găsi pantoful între şine va avea şi perechea putând astfel să o folosească."

— Uimitor.

— Gandhi era de asemenea plin de modestie, o calitate absolut necesară unui lider, dacă ar fi să stabilim o listă de calităţi.

— Chiar aşa? Nu m-am gândit niciodată că modestia e atât de importantă.

— O, să ştii că e foarte importantă, răspunse Julian, făcând un semn discret chelnerului şi comandând un ceai. Câteva minute mai târziu, chelnerul se întoarse aducând cu el un ceainic şi o ceaşcă elegantă de porţelan, iar Julian a început să-şi toarne ceai în ceaşcă până ce aceasta s-a umplut. Apoi, în mod foarte neobişnuit, acesta a continuat să toarne! În curând, ceaiul a început să curgă pe masă, revărsându-se apoi pe podeaua terasei, iar el nu se oprea.

— Julian, ce încerci să dovedeşti?, l-am întrebat eu, sceptic.

— O lecţie esenţială pentru un lider, răspunse el, calm. Majoritatea liderilor seamănă cu această ceaşcă de ceai.

— Cum adică?

— La fel ca şi ceaşca, ei sunt plini. Mintea le este plină de propriile păreri, idei şi prejudecăţi, aşa că nimic nou nu mai încape. Iar în această lume care evoluează rapid şi în care liderii trebuie să înveţe permanent concepte noi, rigiditatea este extrem de dăunătoare.

— Şi care ar fi soluţia pentru asta?

— E simplu. *Trebuie să-şi golească ceaşca.* Trebuie să fie permanent deschişi să asimileze informaţii noi. Trebuie să

se considere întotdeauna ca fiind învăţăcei, oricât de multe iniţiale şi titluri ar urma numelui lor pe cărţile de vizită pompoase pe care le au. Trebuie să adopte atitudinea la care maeştrii Orientului se referă ca fiind mintea Începătorului, o atitudine esenţială pentru orice lider care doreşte să atingă succesul. Trebuie să devină umili. De aceea am spus că modestia reprezintă o lecţie de leadership fundamentală. Pentru asta am ajuns să îl admir pe Gandhi.

Julian continuă, fără să-şi dea seama că ceilalţi membri ai clubului care veniseră pe terasă să se relaxeze după partida de golf aveau toţi privirile aţintite asupra lui.

— Înţeleptul despre care ţi-am povestit ieri, cel pe care l-am întâlnit în vârful munţilor, era liderul marilor înţelepţi din Sivana. După ce am acceptat condiţia pusă de el şi am promis că am să răspândesc în Vest sistemul lor de leadership, acesta s-a prezentat ca fiind Yogi Raman. Apoi m-a călăuzit pe cărări întortocheate care duceau într-o vale plină de verdeaţă. Pe de o parte, aceasta era străjuită de vârfurile înzăpezite ale munţilor Himalaya, care se ridicau mândre spre cerul limpede şi albastru. De cealaltă parte se întindea o pădure deasă de pin a cărei mireasmă se răspândea în întreaga vale. Yogi Raman mi-a zâmbit spunându-mi: *„Bun venit pe tărâmul Nirvanei din Sivana!"* Apoi, am coborât amândoi pe o altă cărare îngustă care ne-a dus în desişul pădurii. Îmi amintesc şi acum mireasma pătrunzătoare de pin şi lemn de santal din locul acela parcă uitat de lume. La poalele copacilor creşteau o mulţime de orhidee, împreună cu alte specii exotice, viu colorate pe care nu le mai văzusem niciodată până atunci. Curând, apropiindu-ne de un luminiş au început să se audă glasuri. Ajungând tot mai aproape, se întrezărea o privelişte pe care te asigur că nu am să uit în toată viaţa mea.

— Ce ai văzut acolo?, l-am întrebat eu.

— În faţa ochilor mei se întindea o aşezare construită în întregime din flori care păreau să fie trandafiri. În centrul aşezării se afla un templu mic, aşa cum văzusem în timpul vizitelor făcute în Thailanda şi Nepal. Dar acest templu era făcut din florii roşii, albe şi roz legate între ele cu şiraguri lungi din ramuri şi fibre multicolore. În jurul templului erau câteva căsuţe ce păreau a fi aşezările modeste ale călugărilor.

— Locuitorii acelui sătuc erau de asemenea remarcabili, a adăugat Julian. Aceştia purtau robă roşie ca şi Yogi Raman şi cu toţii zâmbeau cu blândeţe când treceau pe lângă mine. Feţele lor radiau o pace profundă, iar privirile lor înţelepciune. Fără a se agita la vederea unui vizitator neaşteptat care încălcase sacralitatea ascunzătorii lor din munţi, aceştia îşi aplecau uşor capul în semn de salut şi apoi îşi continuau treaba. Şi femeile erau la fel de impresionante. Purtau nişte *sariuri* minunate din mătase roz deschis care cădeau pe pământ. Părul lor negru şi lucios era împodobit cu lotuşi de un alb strălucitor, iar mişcările lor pline de graţie însufleţeau întreg satul. Nu mai văzusem niciodată asemenea oameni. Deşi ajunseseră cu toţii la vârsta maturităţii, fiecare dintre ei radia o bucurie extraordinară, străluceau de vitalitate şi poftă de viaţă. Pe feţele lor nu se zărea niciun rid. Nu aveau niciun fir de păr alb. Niciunul dintre ei nu părea bătrân. Am rămas fără cuvinte.

Apoi, Julian mi-a povestit că Yogi Raman l-a condus la cămăruţă sa, o colibă mică care avea să-i fie casă în cele câteva luni care au urmat.

— Hai să mergem pe teren, spuse Julian, ridicându-se în picioare. Voi continua povestea în timp ce ne plimbăm până acolo. Ia cu tine şi crosele acelea de golf, îmi ceru el, arătând către un set destul de uzat pe care cineva părea să-l fi uitat pe terasă.

— Chiar o să încerci să joci o partidă îmbrăcat în roba asta?

— Nu, am ceva mult mai important să-ţi arăt.

În timp ce mergeam către terenul de golf, Julian mi-a spus cum Yogi Raman l-a luat sub aripa sa protectoare, simţind dorinţa lui arzătoare de a afla învăţămintele înţelepţilor cu privire la arta de a fi un adevărat lider. Şi-a petrecut practic fiecare ceas al zilei cu sârguinciosul său învăţăcel, împărtăşindu-i cu bucurie din cunoştinţele pe care le asimilase şi arătându-i lui Julian cum să le aplice. În unele zile se trezeau în zori şi petreceau ore întregi vorbind despre adevărurile pe care i le dezvăluise Yogi Raman, mintea ageră de avocat a lui Julian delectându-se cu aceste informaţii foarte folositoare care aveau să schimbe viaţa sa şi a multor semeni de-ai săi. În alte zile, aceştia se plimbau tăcuţi prin pădurea de pini, bucurându-se unul de celălalt şi reflectând asupra principiilor filozofice discutate.

Cu timpul, înţeleptul a devenit mai mult tată decât învăţător pentru Julian, dezvăluindu-i o perspectivă cu totul nouă asupra vieţii şi arătându-i cum să-şi elibereze întregul potenţial al fiinţei. Ştiind că în urma multor ani de neglijare a propriei sănătăţi, Julian fusese la un pas de moarte, Yogi Raman s-a focalizat la început pe a-l învăţa pe Julian un proces foarte eficient de autocontrol care să-l ajute să-şi transforme înfăţişarea şi starea interioară.

Înţeleptul i-a spus că „trebuie să fie lider pentru el însuşi înainte de a putea fi lider pentru ceilalţi" şi că înainte de a ajunge să înţeleagă tehnicile de îndrumare a celorlalţi, trebuia să înţeleagă cum să fie propriul său stăpân. Yogi Raman l-a învăţat tehnici puţin cunoscute de rezistenţă la stres, de eliberare de griji şi de uşurare a propriei vieţi. Acesta l-a învăţat cum să-şi amplifice potenţialul energetic, să îşi sporească creativitatea şi să-şi dezlănţuie

vitalitatea. În câteva săptămâni, Julian se transformase radical atât în interior cât şi în exterior. Arăta cu mult mai tânăr, era plin de forţă şi mai optimist ca niciodată în legătură cu viitorul său. De fapt, ajunsese să creadă că este posibil să facă şi să fie orice îşi doreşte şi de asemenea să-i transforme şi pe ceilalţi, împărtăşindu-le din învăţăturile nepreţuite pe care le descoperise. Tehnicile străvechi ale marilor înţelepţi din Sivana începuseră să facă miracole.

Acum că învăţăcelul său îşi redobândise starea de sănătate fizică şi psihică, Yogi Raman a început să-i povestească despre sistemul de leadership care, aşa cum promisese Julian, va revoluţiona GlobalView, permiţându-i să atingă un nivel de top de realizare şi eficienţă.

— Acest lider extraordinar al marilor înţelepţi din Sivana credea că orice eşec, fie în afaceri, fie în viaţa personală era în principiu cauzat de o greşeală de conducere. Nicio companie nu poate funcţiona la maxim decât atunci când este condusă de un om înţelept şi talentat. Oamenii nu pot da ce au mai bun decât atunci când sunt stăpânii propriilor lor vieţi. El mi-a spus că deşi trăia izolat ştia că lumea în care trăim noi trece printr-o „criză acută de lideri" şi că avea soluţia la această problemă.

„Mi-am petrecut viaţa reflectând asupra calităţilor necesare unui lider iluminat", îşi aminti Julian cum îi spunea înţeleptul într-o după-amiază când se odihneau pe o pajişte din vârful muntelui, după o plimbare prin acel loc de basm.

— Mi-am petrecut mulţi ani în contemplare pentru a-mi da seama ce anume i-a făcut pe marii lideri să fie atât de buni. Ca toţi călugării, am depus legământul adevărului. Aşa că mi-am dedicat întreaga viaţă căutând să desluşesc misterele unui lider adevărat. În timp, am ajuns să înţeleg că cei mai influenţi şi mai respectaţi dintre aceştia

se călăuzeau după anumite legi străvechi. Am structurat aceste legi într-un sistem extrem de eficient. Este vorba despre un fel de schiţă care va folosi oricui va dori să-şi atingă maximul de potenţial profesional şi personal. Acum îţi voi împărtăşi şi ţie ceea ce am învăţat.

— Şi ce ţi-a spus atunci Yogi Raman?, l-am întrebat eu, dornic să aflu răspunsul, în timp ce ajunseserăm pe terenul de golf.

— Mi-a spus că liderii cei mai înţelepţi, mai dinamici şi mai eficienţi au cu toţii o calitate care le lipseşte celorlalţi.

— Şi care era acea calitate?

— Cred că cel mai bine ar fi să îţi demonstrez asta practic. Julian luă atunci o crosă de golf din geanta de piele pe care o purtam.

— Să nu-mi spui că te-ai perfecţionat şi la golf în timp ce studiai învăţăturile înţelepţilor!

— De fapt, chiar asta am făcut. Am jucat golf în fiecare zi. Un fel de terapie care a contribuit foarte mult la însănătoşirea mea.

— Nu mai spune, am răspuns eu, neîncrezător. Bănuiesc că aceşti călugări aveau şi un teren de golf super amenajat în ascunzătoarea lor din munţi ca să mai joace câte o partidă pentru a întrerupe monotonia de zi cu zi? Probabil că aveau şi carturi micuţe făcute din beţe de bambus care îi duceau iute ca vântul de la o gaură la alta, nu-i aşa?

— Foarte amuzant, răspunse Julian, fără să ia în seamă sarcasmul meu.

Dar la ce se aştepta? Povestea lui trecea din domeniul bizarului în cel al incredibilului.

— Nu, de fapt am jucat golf în mintea mea, Peter.

— N-am mai auzit aşa ceva.

— Îmi amintesc că acum câţiva ani am citit un articol

despre un veteran din Vietnam care reuşise să supravieţuiască în izolare jucând partide imaginare de şah. Aceasta l-a ajutat nu numai să-i treacă mai repede timpul, dar şi să facă progrese extraordinare la joc. Când a ieşit de la carceră şi a avut ocazia să joace cu un adversar adevărat pe o tablă de şah adevărată, abilităţile lui deveniseră pur şi simplu geniale.

— Uimitor.

— Şi eu am spus acelaşi lucru când am auzit povestea lui, Peter. Astfel că în clipele mele de singurătate în mijlocul înţelepţilor, am început să mă gândesc cât de mult îmi plăcea să joc golf în tinereţe şi m-am hotărât să încerc strategia veteranului de război şi să practic golf în mintea mea. Fiind pasiunea mea de când eram mic, m-am gândit că m-ar ajuta de minune să mă refac.

— Şi acum eşti mai bun la golf?

— Nu ştiu. Aceasta este prima dată, după ani de zile, când mă aflu pe un teren de golf. De fapt, cred că ultima oară am jucat cu tine. Cred că am jucat mii de partide în mintea mea, aşa că nu prea simt că am stat departe de terenul de golf. Bine, fii puţin atent acum! Cred că ceea ce urmează să vezi te va surprinde.

Atunci Julian a scos din buzunar mingea de golf placată cu aur pe care i-o dădusem înapoi.

— Doar nu o să foloseşti mingea asta?! Julian, ai idee cât de mult m-a costat?, l-am întrebat eu, uşor iritat că vroia să folosească cadoul deosebit primit de la mine pentru demonstraţia sa.

— Fii atent, a fost singurul răspuns pe care l-am primit, în timp ce Julian se focaliza intens asupra ţintei de la celălalt capăt al culoarului, destinaţia finală a loviturii sale. Apoi, cu uşurinţa şi măiestria unui profesionist, legănând atent crosa, a lovit perfect mingea trimiţând-o înalt în aer. Nu-l mai văzusem niciodată pe Julian lovind

aşa. Cu toate acestea, se părea că mingea nu va atinge ţinta. M-am uitat la el cu o expresie ironică pe faţă.

Atunci s-a întâmplat ceva incredibil. Mingea părea că accelerează în aer, ca şi cum ar fi fost luată de o adiere de vânt vrăjită. Se îndrepta acum cu repeziciune către destinaţie. Câţiva îngrijitori care asistaseră la această demonstraţie, îşi dăduseră jos pălăriile pentru a nu scăpa din ochi mingea şi pentru a vedea unde va ateriza. Chiar şi câţiva dintre jucătorii de golf care se relaxau pe terasa clubului, se aplecaseră peste balustradă pentru a vedea ce se întâmplă.

Mingea a căzut pe iarba din apropierea primei ţinte şi a început să se rostogolească încet, dar sigur direct spre ea. Niciun jucător nu mai nimerise ţinta din prima pe acest teren de ceva vreme în afară de prietenul meu înveşmântat în roba tradiţională de călugăr, iar în picioare cu sandalele sale care i se potriveau perfect. Mingea se apropia puţin câte puţin de ţintă până când a părut că se opreşte.

— O, Julian, i-am spus eu, sincer dezamăgit. Atât de aproape şi totuşi atât de departe.

— Aşteaptă puţin, Peter. Una dintre lecţiile cele mai importante pe care trebuie să le înveţe un lider adevărat este că *puţin înaintea unei mari victorii, se va confrunta adesea cu un obstacol pe măsură. Ideea este să se concentreze şi să nu-şi piardă încrederea.*

În momentul în care mingea părea că se oprise de tot, aceasta se rostogoli şi intră în gaură.

— Ura!, a strigat din rărunchii plămânilor unul dintre îngrijitori, când a văzut această întâmplare extraordinară. Ridicându-şi mâinile în aer în semn de victorie, Julian a început să danseze de bucurie, evident încântat de această realizare.

Văzându-l, am râs dând uşor din cap.

— Oh, Julian. Continui să mă uimeşti! Felicitări! Chiar ai plănuit să dai o lovitură directă?

— Da, dar sincer nu ştiam dacă se va şi întâmpla. Repetasem lovitura chiar pe terenul acesta de sute de ori în mintea mea, când mă aflam pe înălţimile munţilor Himalaya. Ajunsesem să mă joc doar pentru păstra imaginaţie vie. M-am simţit foarte bine făcând lucrul acesta. Trebuie să recunosc că până şi eu sunt uşor surprins să văd la ce rezultate extraordinare am ajuns prin acest antrenament mental. Faptul că a funcţionat este o dovadă în sprijinul ideii pe care am vrut să o subliniez când te-am adus aici, spuse Julian, uşor misterios.

— Are vreo legătură cu piesa de puzzle pe care mi-ai dat-o ieri?

— Da. Dă-mi voie să te întreb ceva, Peter. De ce crezi că am reuşit să dau o lovitură directă, chiar dacă este prima oară când păşesc pe un teren de golf după atâţia ani?

— Păi, cred că ţi-ai răspuns singur la întrebare, Julian. Datorită repetiţiilor mentale din timpul şederii tale în munţii Himalaya. Ai exersat atât de multe ori această mişcare, încât ţi-ai creat probabil un fel de tipar mental. Apoi ai venit aici şi, în ciuda tuturor obstacolelor, ai transformat modelul mental în realitate.

— Foarte bine, Peter. Întotdeauna ai avut o minte ageră şi ai înţeles exact cum procedez. Sunt impresionat.

— Ştii că iubesc golful şi aş face orice să am nişte lovituri brici. Aşa că în ultimele câteva luni, am citit multe cărţi despre viaţa celor mai mari jucători de golf ai lumii. Cu toţii erau de acord asupra unui singur lucru şi anume faptul că „golful este un joc mintal." Jack Nicklaus, de exemplu, menţiona faptul că după ce păşea pe terenul unde avea să se desfăşoare jocul, mentaliza loviturile pe care spera să le dea, de sute de ori. Acesta a devenit în curând avantajul său secret. Aşa că atunci când mi-ai spus că ai făcut acelaşi lucru, nu am fost foarte surprins.

— Şi cei mai mari lideri din lumea afacerilor fac la fel, afirmă Julian.

— Vizualizează cu toţii lovituri de golf?, i-am răspuns eu, zâmbind ironic.

— Nu, Peter. Aceştia vizualizează cu claritate direcţiile lor viitoare de acţiune. Îşi construiesc o schemă cât se poate de clară sau o imagine a modului în care va arăta compania lor peste câţiva ani. Ei ştiu exact natura succesului spre care se îndreaptă şi cu fiecare pas pe care îl fac se apropie tot mai mult de viitorul pe care îl vizualizează cu atâta pasiune. Pe scurt, dragul meu prieten, aceştia au un vis care-i motivează să ajungă la stele. Acesta este secretul suprem al unui lider de succes.

— Pare atât de simplu. Trebuie doar să vizualizez cu claritate viitorul companiei mele şi voi deveni un lider genial?, am întrebat eu.

— Nu am vrut să spun că este atât de simplu. Există mult mai multe tehnici practice şi filosofii ale artei de a conduce. Yogi Raman m-a învăţat toate acestea şi te asigur că ţi le voi împărtăşi şi ţie în curând. Pentru moment, reţine doar că *orice mare organizaţie începe cu un mare lider*. Şi fiecare lider de excepţie îndrăzneşte să viseze. Un lider eficient este un vizionar care îşi formează o imagine clară despre viitorul companiei sale, iar apoi o asociază cu activităţile curente ale oamenilor pe care îi conduce. Astfel, toate acţiunile au un anumit scop, acela de a face ca organizaţia să se apropie tot mai mult de rezultatul visat. Este aşa cum spunea şi Woodrow Wilson: *„Voi nu aţi venit pe acest pământ ca să supravieţuiţi. Sunteţi aici pentru a face ca lumea să trăiască mai profund, cu o perspectivă mai bogată, o atitudine optimistă şi aspiraţii de realizare. Sunteţi aici pentru a înfrumuseţa lumea şi dacă uitaţi această misiune, veţi sărăci."*

— Frumos spus.

— Şi ţine minte, odată ce te abandonezi visului tău, succesul va începe să te urmărească. În ultimă instanţă, nu poţi alerga după succes, acesta vine de la sine. Succesul este bonusul eforturilor eficiente focalizate asupra unui scop nobil.

— Yogi Raman, un călugăr care trăieşte în munţii Himalaya, te-a învăţat aceasta?, l-am iscodit eu.

— Yogi Raman şi-a petrecut ani de zile studiind bazele leadershipului şi analizând vieţile celor mai mari lideri din istorie. El mi-a împărtăşit un sistem universal valabil pe care orice lider poate să-l utilizeze pentru a-şi motiva şi energiza echipa, impulsionând-o să acţioneze pentru a aduce organizaţia pe culmile visate de el. Este posibil ca Yogi Raman să nu fi cunoscut în întregime lumea modernă, complexă a afacerilor din Occident, dar nici nu avea nevoie de asta. Învăţăturile pe care mi le-a împărtăşit se bazează pe adevăruri străvechi referitoare la arta de a deveni un lider în adevăratul sens al cuvântului, adevăruri ce au fost transmise de-a lungul veacurilor. Aceste adevăruri ar putea fi catalogate ca legi constante de vreme ce, la fel ca legile naturii, au rezistat şi vor continua să reziste în timp. Chiar şi când lumea afacerilor se scufundă în oceanul schimbărilor, aceste adevăruri rămân invariabile.

— Prin urmare, orice mare lider este un vizionar care îşi proiectează cu claritate viitorul, imaginându-şi cu ardoare un anumit rezultat final. Cumva este acelaşi lucru cu ceea ce spunea Henry Kissinger într-un ziar pe care l-am citit acum câţiva ani: *„Datoria unui lider este aceea de a-şi călăuzi oamenii din locul în care se află, într-un loc în care nu au fost niciodată."* Crezi că aceste cuvinte redau cu acurateţe ceea ce mi-ai spus tu?

— Da, Peter. Se pare că ai surprins foarte bine acest concept, aş putea spune chiar perfect. Dar îţi voi oferi oricum

şi un alt exemplu. Îţi aminteşti de chirurgul acela oftalmolog faimos, cu care jucam golf din când în când?

— Sigur. Chiar îmi plăcea mult de el. Avea un simţ al umorului remarcabil.

— Da, despre el este vorba. Obişnuia să organizeze gala anuală a tuturor oftalmologilor din oraş. Îţi aminteşti cum se numea?

— Cum să nu?, i-am răspuns eu, zâmbind ironic, „Globul ocular".

— Într-o după-amiază eram pe terenul de golf şi îmi amintesc că îmi povestea despre un pacient de-al său, un copil care suferea de o boală numită ambliopie. Se pare că un alt doctor aplicase din greşeală un bandaj peste ochiul sănătos al copilului şi nu peste cel care avea nevoie de protecţie. După îndepărtarea bandajului s-a constatat, spre surprinderea şi tristeţea tuturor celor implicaţi, că băiatul îşi pierduse în întregime vederea la ochiul sănătos. Se pare că bandajul împiedicase dezvoltarea normală a vederii, cauzând orbirea. Aceasta este ambliopia.

— Uimitor.

— N-am uitat niciodată povestea aceea, Peter. Cred că se aplică şi în cazul lecţiei pe care ţi-o ofer astăzi cu privire la leadership. În lumea contemporană a afacerilor, o foarte mare parte a liderilor ajung nişte roboţi care acţionează în virtutea obişnuinţei. Fac aceleaşi lucruri, în acelaşi mod, cu aceiaşi oameni, în fiecare zi. Foarte rar vin cu idei noi sau îşi asumă un risc calculat. În loc să facă asta, restrâng leadershipul într-o zonă de siguranţă şi confort din care refuză să iasă. Asemenea lideri ajung să sufere şi ei de o anumită formă de ambliopie.

— Cum adică?

— Făcând în fiecare zi aceleaşi lucruri de rutină, ei îşi pun practic un bandaj peste ochii sănătoşi şi ajung incapabili să vadă ocaziile extraordinare ale acestor vremuri

în continuă schimbare. Într-un final, pentru că nu îşi folosesc viziunea, o pierd şi *orbesc*. Să nu permiţi să ţi se întâmple niciodată acest lucru, dragul meu prieten. Dă jos bandajele care îţi acoperă ochii şi începe să cauţi noi şi noi ocazii. *Cea mai bună cale de a reuşi este de a-ţi crea singur viitorul.* După cum spunea Helen Keller cândva: *„Aş prefera să fiu oarbă decât să pot vedea, dar să nu am viziune."*

Julian continuă.

— Acum, când ai înţeles că majoritatea liderilor înţelepţi şi eficienţi sunt nişte „lideri vizionari", sarcina mea este să îţi pun la dispoziţie instrumentele necesare pentru a te ajuta să devii unul dintre ei. Aici intră în scenă sistemul dezvoltat de Yogi Raman cu privire la leadeship.

— Dar mai întâi pot să îţi pun o întrebare scurtă?

— Sigur, îmi răspunse Julian, în timp ce ne întorceam la sediul clubului.

— Să ştii că îmi doresc cu adevărat să învăţ ceea ce ai să-mi împărtăşeşti. Ştii că am probleme mari la Global-View. Cei mai buni programatori ai mei mă părăsesc, starea de spirit e la pământ, nimeni nu mai are încredere în conducerea firmei şi munca de echipă e ceva de domeniul trecutului. Într-un mediu care necesită în continuu idei inovatoare, se pare că ne-am cam pierdut focul creator. Toate schimbările la care suntem forţaţi să facem faţă îmi afectează oamenii. Tehnologia se schimbă de la o zi la alta, cadrul de acţiune se modifică şi el odată cu aşteptările clienţilor. Mai mult, pur şi simplu nu pot să-mi dau seama în ce direcţie ar trebui să se îndrepte compania noastră.

Apoi i-am povestit în continuare lui Julian despre frustrările mele.

— Ceea ce încerc, de fapt, să-ţi spun este că sunt conştient că trebuie să devin un lider mai bun. La Digitech

fusesem promovat în funcţii de conducere din ce în ce mai înalte şi, deşi am participat la câteva cursuri de leadership, în toţi acei ani nimeni nu m-a luat pur şi simplu de o parte să-mi spună cum să fiu un lider pentru ceilalţi. Nimeni nu mi-a arătat niciodată ce trebuie să fac pentru a-mi motiva profund echipa sau pentru a comunica eficient. Nimeni nu mi-a explicat cum pot să cresc productivitatea şi în acelaşi timp să aprofundez angajamentul angajaţilor. N-am învăţat niciodată elementele fundamentale, precum arta de a-mi gestiona timpul şi de a finaliza sarcinile şi acum când am propria mea firmă este şi mai rău. Mi se pare că întotdeauna am mult prea multe de făcut şi prea puţin timp. Toată lumea se aşteaptă să am răspunsul la toate întrebările lor. Sunt permanent stresat şi îmi revărs frustrările asupra oamenilor cu care lucrez, ceea ce nu face decât să înrăutăţească lucrurile. Cât despre un echilibru între viaţa mea profesională şi cea personală nici nu poate fi vorba. Îmi spun de fiecare dată, „anul viitor o să-mi revin la normal şi o să îmi petrec mai mult timp cu familia." Dar ritmul vieţii nu pare să încetinească vreodată. Aşa că, dacă nu te superi, am să profit de timpul petrecut împreună şi voi insista asupra caracteristicilor unui lider de excepţie. Vreau să îţi pun câteva dintre întrebările fundamentale, la care mi-am dorit întotdeauna să aflu răspunsul, dar pe care nu le-am pus niciodată, de teamă să nu par ridicol.

— Te rog, întreabă-mă, răspunse Julian, cu blândeţe.

— Bine. În primul rând ce înseamnă cuvântul leadership? La ce se referă? Deşi sunt în fruntea unei firme foarte mari, cu peste 2.500 de angajaţi, n-am reuşit niciodată să înţeleg cu adevărat semnificaţia acestui cuvânt.

— După cum îţi spuneam mai înainte, *leadershipul* constă în focalizarea activităţilor în vedere atingerii unui scop bine stabilit. A fi un lider adevărat înseamnă să îţi

dai seama că lucrurile imposibile sunt de fapt lucruri pe care nu a încercat nimeni până atunci să le facă. Foarte mulţi oameni cred că un lider este un bărbat sau o femeie care are titlul de director executiv sau preşedinte. De fapt, leadershipul nu se referă la o anumită funcţie, ci la un anumit mod de a acţiona. Directorii tăi pot fi nişte lideri extraordinari. Programatorii tăi pot fi lideri extraordinari. Maistrul de la linia de producţie din fabrică poate fi un lider extraordinar. Vezi tu, Peter, a fi lider înseamnă să motivezi, să energizezi şi să îţi pui amprenta asupra celorlalţi. *Leadershipul nu înseamnă gestionarea anumitor situaţii, ci dezvoltarea celorlalţi oameni.* Liderii vizionari sunt aceia care înţeleg că adevăratele valori ale oricărei organizaţii urcă în lift cu ei dimineaţa şi coboară seara. Pe scurt, leadership înseamnă să ajuţi oamenii să îşi valorifice în întregime talentele pentru un vis nobil pe care l-au înţeles datorită ţie. Tu poţi face asta. Managerii tăi pot face asta. Chiar şi vânzătorul de la tejghea poate să demonstreze abilităţi de lider în munca lui, iar liderii cu adevărat eficienţi trebuie să fie simultan în două locuri.

— Nu sunt sigur că am înţeles.

— Cei mai buni lideri înţeleg că leadershipul este asemenea unui meşteşug, nu un dar înnăscut. Aceştia urmăresc continuu să se perfecţioneze şi capacitatea pe care se străduiesc cel mai mult să o dezvolte este aceea de a trăi în prezent fiind în acelaşi timp focalizaţi asupra viitorului. Liderii de excepţie sunt maeştri ai artei de a acţiona în prezent, inventând în acelaşi timp viitorul. Din acest motiv am spus că aceştia trebuie să fie simultan în două locuri. Ei trebuie să trăiască în prezent şi să îmbunătăţească operaţiunile curente prin standarde superioare de calitate şi sisteme operative directe, împlinind în acelaşi timp din ce în ce mai bine nevoile clientului. Totodată, aceştia trebuie să creeze, să modeleze şi să cultive un plan

clar de viitor. Yogi Raman a formulat acest aspect într-un mod foarte elegant când a spus că *„un lider vizionar este acela care a învăţat cum să se focalizeze pe culme în timp ce îşi croieşte drumul până acolo."* O companie care nu se implică cu frenezie în operaţiunile sale va fi foarte curând depăşită de competiţie. Şi o companie care nu are un ideal extrem de clar către care să se îndrepte, va da faliment în scurt timp.

— Şi aici intervine piesa de puzzle pe care mi-a lăsat-o ieri?

— Da. Îţi aminteşti ce scria pe ea?, întrebă Julian.

Din fericire, adusesem piesa cu mine şi am scos-o repede din buzunarul din faţă al cămăşii galbene de golf cu care eram îmbrăcat.

— Nu mi-am dat seama ce reprezintă desenul, dar am reuşit să citesc cuvintele.

— Foarte bine. Şi ce scria?

— *Primul Ritual – Asociază salariul cu scopul urmărit*, i-am răspuns eu, sârguincios. Nu prea înţeleg ce înseamnă asta, Julian.

— O să afli în curând.

PRIMUL RITUAL

Asociază salariul cu scopul urmărit

Capitolul V.
Ritualul focalizării pline de motivație asupra viitorului

Cea mai mare plăcere a vieții
este depășirea obstacolelor trecând de la o etapă
a succesului la alta, nașterea de noi și noi dorințe,
iar apoi împlinirea acestora.
Eforturile celui care întreprinde o acțiune măreață
sunt mai întâi susținute de speranță
și abia apoi de bucurie.

Samuel Johnson

Cât timp am discutat cu Julian pe verandă, soarele apusese, lăsând loc unei seri de vară liniștite, dar umedă. În ciuda arșiței, prietenul meu a refuzat ferm să își dea jos roba.

— Mă simt bine, răspunse Julian, cu politețe, dar cu siguranță m-aș bucura de un pahar cu apă rece ca gheața.

— Cu plăcere, i-am răspuns eu, făcând semn chelnerului și aducându-i la cunoștință cererea oaspetelui meu îmbrăcat atât de ciudat. Îmi dădeam seama că Julian era cu totul alt om. Nu mai era războinicul acela din lumea afacerilor, care nu vedea nimic altceva în afară de muncă și era veșnic tensionat, așa cum fusese cândva. Dispăruse și patima alcoolului, a nesăbuinței și a profanului care erau atât de tipice stilului său de viață. Era acum un model de sănătate fizică și mentală, o dovadă vie a principiilor pe care le împărtășea.

— Să știi, Peter, că există mulți așa-ziși guru ai direc-

torilor de companii. Aceştia călătoresc din oraş în oraş, organizând seminar după seminar şi scriind carte după carte. În timp ce mulţi dintre ei oferă doar un limbaj sec, nefolositor pentru a-şi justifica prezenţa, există şi unii care au într-adevăr idei valoroase şi care pot ajuta multe organizaţii. Problema constă în ceea ce eu numesc *discrepanţa performanţei*. Aceasta împiedică multe companii să atingă niveluri superioare.

— *Discrepanţa performanţei?*

— Este o teorie care explică de ce, în general, cunoştinţele nu se transformă în rezultate. Vezi tu, de obicei ştim ce ar trebui să facem, dar cu toate acestea, nu facem. Ne limităm la a exista, dar de fapt ar trebui să acţionăm. Mulţi lideri ştiu că ar trebui să aibă un ideal pe care să îl transmită cu pasiune oamenilor pe care au privilegiul de a-i conduce. Ştiu că trebuie să acţioneze pentru a dezvolta o legătură profundă cu cei aflaţi sub conducerea lor. Problema este că nu au obiceiul de a trece la fapte, prin urmare amână la nesfârşit să facă ceea ce ştiu intuitiv că ar trebui să facă. Îşi petrec timpul perfecţionându-se în lucruri minore şi astfel săptămânile, lunile şi anii trec încetul cu încetul pe lângă ei. Acest gen de lideri nu realizează niciodată cu adevărat că 90% din succes provine din perseverenţă, din integrarea şi punerea în practică a cunoştinţelor pe care le-au acumulat. Toţi sunt de părere că suntem norocoşi să trăim în această eră a informaţiei, dar majoritatea oamenilor nu îşi dau seama că simpla informaţie nu oferă şi putere. Puterea şi avantajul competiţional apar în momentul în care acţionăm în baza unor informaţii corecte.

— Ai foarte mare dreptate, Julian. Multe persoane din cadrul companiei mele ştiu cel puţin zece lucruri pe care le-am putea implementa aproximativ într-o săptămână sau aşa ceva pentru a îmbunătăţi situaţia. Cu toate acestea, suntem atât de ocupaţi cu urgenţele zilnice, încât în cele din urmă ajungem să amânăm aplicarea cunoştinţelor până în trimestrul următor şi aşa mai departe.

— Ai dreptate. Aşa că ţine minte acum: cheia îmbunătăţirii performanţelor în leadership este să acţionezi cu pasiune, aşa cum spunea şi Yogi Raman. Nu pune la naftalină aceste informaţii sperând că într-o zi vei avea timp să le analizezi mai bine şi să le pui în aplicare. Trebuie să-ţi dai seama de forţa acestei învăţături şi să o integrezi în rutina ta zilnică, astfel încât să ajungi să te foloseşti de aceste principii permanent. Ele trebuie să devină o parte a liderului din tine, a vieţii tale, chiar din acest moment. Numai aşa vei vedea îmbunătăţiri semnificative ale eficienţei tale ca şi lider pentru ceilalţi oameni, precum şi o creştere a productivităţii şi a performanţelor în cadrul GlobalView. După cum spunea şi Herodot cu foarte mult timp în urmă, *„Aceasta este cea mai mare durere a omului, să ştie foarte multe, dar să nu poată face nimic."*

— Şi poţi să-mi dai vreun sfat cum să „fac din aceste învăţături o parte integrantă a liderului din mine precum şi a vieţii mele", după cum mi-ai sugerat?

— În primul rând trebuie să faci ca această învăţătură, pe care tocmai o descoperi, să devină un *ritual* pentru tine, răspunse Julian.

— Cum?

— Cea mai bună modalitate pentru a face ca aceste lecţii să fie o parte integrantă a fiinţei tale este să le transformi într-un ritual. Acesta este unul dintre adevărurile universal valabile şi esenţiale privitoare la arta de a deveni lider.

— Poţi să-mi dai un exemplu de un astfel de ritual ca să-mi fie mai clar ce vrei să spui?

— Bineînţeles. Un ritual foarte simplu, pe care înţelepţii îl practicau aproape obsesiv, era să se trezească în zori.

Ei simţeau că astfel îşi încep ziua într-un mod minunat şi de asemenea că îşi cultivă autodisciplina. Practicându-l zi de zi, acest exerciţiu mărunt a devenit parte integrantă a fiinţei lor. Apoi, nici dacă se străduiau nu puteau să doarmă mai mult.

— Unul dintre managerii companiei este la fel, Julian. Când era mic, tatăl său îl obliga să se trezească dimineaţa la ora 5, în fiecare zi a săptămânii. I-a spus că era pentru binele său, „ca să devină un om de ispravă". Acum, chiar dacă este în vacanţă, se trezeşte în continuare la acea oră îngrozitor de matinală. Poate de aceea el este una dintre cele mai eficiente persoane din compania noastră.

— Eficienţa personală depinde de mulţi factori. Trezitul de dimineaţă este în mod sigur cel mai important dintre aceştia. Ideea pe care vreau s-o subliniez este că atât *marii înţelepţi* din Sivana cât şi managerul respectiv din compania ta au făcut din trezitul de dimineaţă un adevărat *ritual*. Alţi oameni au făcut un ritual din exerciţiile fizice zilnice sau din cititul unei cărţi în fiecare seară. Ceea ce vreau să spun, un lucru foarte important pe care trebuie să-l înţelegi, este faptul că singurul mod de a deveni un lider vizionar şi de a-ţi elibera întregul potenţial este să transformi adevărurile pe care ţi le voi împărtăşi în parte integrantă a rutinei tale zilnice. Trebuie să devină nişte ritualuri bătute în cuie, aşa cum au fost şi pentru toţi liderii vizionari înaintea ta. Astfel vei ajunge să şi acţionezi, nu doar să ştii.

— Şi spălatul dinţilor ar putea să fie considerat un ritual?, l-am întrebat eu, cu sinceritate.

— Bineînţeles. Crezi că ai putea vreodată să mergi la birou fără să te fi spălat pe dinţi înainte?

— Nu m-ar lăsa inima să le fac asta oamenilor mei, Julian, am răspuns eu râzând din toată inima, pentru prima oară după mult timp. Pedepsele chinuitoare şi ieşite din

comun au fost interzise în această parte a lumii, în caz că ai uitat!

Julian chicoti ca apoi să-şi reia ideea.

— Te speli pe dinţi în fiecare dimineaţă şi nici măcar nu ţi-ai putea imagina o zi fără să faci asta. Prin urmare, acesta este un exemplu perfect de ritual. Dacă poţi integra învăţăturile lui Yogi Raman în rutina ta, succesul tău ca lider vizionar va fi garantat. Sunt sigur de asta.

— Minunat! Deja mă simt entuziasmat. Până acum mi-ai explicat că un lider înţelept şi eficient are întotdeauna o imagine vie despre cum vrea să arate viitorul. El ştie cu exactitate încotro vrea să meargă şi-şi concentrează întreaga energie pentru a ajunge acolo. M-ai învăţat de asemenea că adevărurile privitoare la leadership, care alcătuiesc sistemul universal valabil şi plin de succes al lui Yogi Raman, trebuie să devină ritualuri pe care să le practic zilnic, aproape inconştient, indiferent de cât de ocupat sunt. Ai putea să-mi dezvălui elementele acestui sistem străvechi acum?, l-am întrebat eu, abia stăpânindu-mi curiozitatea.

Julian se uită în sus spre cer, care se întunecase şi era plin de stele. Şi-a fixat privirea timp de o clipă, care a părut o eternitate, pe o anumită stea, mijindu-şi ochii pentru a vedea mai clar. Apoi a mormăit printre dinţi. Nu am înţeles tot ce a spus, dar am auzit aceste cuvinte: „Deci acolo erai, prietene drag! Mi-a fost dor de tine de când nu te-am mai văzut."

Apoi, dându-şi seama că deviase îşi reveni repede, îndreptându-şi din nou atenţia asupra mea, uşor stânjenit.

— Iartă-mă, Peter. După ce îţi petreci atât de mult timp singur aşa cum am făcut eu, manierele şi modul de a te comporta în societate lasă de dorit. Îmi cer scuze că mi-a zburat mintea aşa. Zărisem ceva ce n-am reuşit să văd toată săptămâna.

După o clipă, acesta continuă.

— Yogi Raman m-a învățat că există 8 ritualuri specifice, practicate de liderii vizionari. Aceste 8 discipline reprezintă esența tuturor învățăturilor de leadership, transmise de-a lungul veacurilor și practicate de către cei mai buni lideri. Ele nu sunt asemenea acelor soluții rapide, la modă în lumea contemporană a afacerilor. Ele conțin adevăruri universal valabile, care ne arată cum să-i motivăm pe ceilalți să acționeze, cum să le cultivăm loialitatea și respectul, aducând la lumină tot ce este mai bun în ei. Yogi Raman, în înțelepciunea sa, a combinat aceste 8 ritualuri într-un sistem de leadership, pe care ți-am promis deja de ceva vreme că ți-l voi împărtăși. Ai fost răbdător și sincer interesat să înveți o cale mai bună de a conduce. Acum a venit vremea să te învăț acest sistem.

— Aș avea dreptate dacă aș presupune că piesa de puzzle pe care mi-ai lăsat-o ieri, după vizita surpriză la biroul meu, are legătură cu primul ritual din cadrul sistemului dezvoltat de Yogi Raman pentru a deveni un adevărat lider?

— Da, ai dreptate. *Primul ritual* al unui lider vizionar este *asocierea salariului cu scopul urmărit.* Pe scurt, acesta este ritualul unei focalizări riguroase asupra viitorului. După cum deja ți-am spus, orice lider înțelept are o imagine vie în minte legată de viitorul organizației sale. Simpla imagine nu este suficientă. Acest vis trebuie să incite mental și să ajungă la sufletul oamenilor din organizația ta. Ei vor face mult mai mult decât le impune datoria atunci când liderul lor le prezintă o imagine a viitorului care să îi motiveze și care să li se pară importantă. *Scopul este factorul cel mai motivant din lume.* Yogi Raman mi-a spus că una dintre cele mai puternice nevoi umane este dorința pe care o avem cu toții de a ne pune amprenta asupra vieții celorlalți. Oamenii au o profundă nevoie

interioară de a face parte din ceva mai măreț decât ei înșiși. Fie că vorbim despre directorul executiv sau despre funcționarul de la recepția mărfurilor, fiecare ființă umană are nevoie să simtă că contribuie cu ceva. Marii lideri valorifică această nevoie atât de adânc înrădăcinată și astfel le spun permanent angajaților faptul că munca lor zilnică influențează în mod pozitiv lumea înconjurătoare. De asemenea, ei mențin vie flacăra entuziasmului în cadrul organizației, arătându-le în mod constant oamenilor faptul că munca pe care o depun îi aduce tot mai aproape de împlinirea unui scop nobil. Pe scurt, acești lideri oferă angajaților un motiv pentru a se trezi dimineața.

— Foarte interesant. Ai vreo idee cum să aplic asta în situația mea?

— Mai devreme spuneai că starea proastă de spirit duce la stagnare în cadrul companiei GlobalView.

— Într-adevăr.

— Atunci ține minte ce îți spun acum, Peter. Nu există persoane fără motivație, ci doar angajați fără motivație. Ia oricare membru al echipei tale despre care crezi că îi lipsește motivația și analizează-i viața personală, știi ce vei descoperi?

— Să îndrăznesc să fac o supoziție?

— Vei vedea că sunt anumite lucruri care îl pasionează și îl entuziasmează. Vei descoperi că stă nopți în șir să-și organizeze colecția de timbre sau că-și petrece ceas după ceas învățând o nouă limbă străină sau cântând cu pasiune la un instrument muzical. Fiecare persoană de pe planeta aceasta are capacitatea de a se entuziasma și de a fi motivat de ceva. Sarcina principală a unui lider este aceea de a insufla entuziasm și motivație echipei sale pentru îndeplinirea viziunii sale de viitor. În loc să le comanzi în permanență oamenilor tăi să muncească pentru un scop stabilit de tine, de ce să nu le oferi și un motiv să facă

aceasta? Dacă ţi se pare că sunt în continuare lipsiţi de motivaţie, trebuie să înţelegi că e din cauza faptului că nu le-ai oferit suficiente motive pentru a-şi însuşi viziunea ta asupra viitorului. Aminteşte-ţi ceea ce spun psihologii de foarte mulţi ani: fiinţele umane au tendinţa naturală de a respinge durerea şi de a căuta plăcerea. Liderii vizionari găsesc diverse modalităţi de a asocia plăcerea cu munca zilnică a angajaţilor lor şi cu scopul ultim spre care se îndreaptă. *Aceştia asociază salariul cu scopul urmărit.*

Julian continuă.

— Care este în prezent declaraţia de intenţie a firmei tale?

— Te rog, m-am săturat să tot aud de declaraţii de intenţie. Cred că întregul concept a fost folosit până la epuizare şi sper să nu te superi că spun asta.

— Sunt de acord, dar ideea rămâne că stabilirea obiectivului companiei tale va servi la refocalizarea energiei oamenilor tăi asupra lucrurilor care contează. Aşa că, te rog, fii îngăduitor cu mine!

— Să fim furnizorul preferat al clienţilor noştri, să avem produse de top şi să ajungem să fim o companie cu o cifră de afaceri de cinci miliarde de dolari în cinci ani, i-am spus eu, cu mândrie.

— Chiar crezi că o astfel de declaraţie de intenţie îi va motiva pe oamenii tăi să dea tot ce au mai bun în ei pentru firmă? Glumeşti, nu? Chiar crezi că le-ai oferit oamenilor tăi un motiv să vină la serviciu în fiecare dimineaţă? Ţi se pare un scop nobil spre care să se îndrepte? Orice companie îşi doreşte să fie furnizorul preferat al clientului. Cât despre cele cinci miliarde de dolari, o să-ţi spun un mic secret. Probabil că eşti singura persoană din întreaga companie entuziasmată de acest scop care nu are niciun fel de impact *emoţional* asupra angajaţilor de rând care muncesc din greu să-şi plătească ipoteca şi să îşi trimită copiii la şcoală.

Cuvintele lui Julian m-au atins adânc. Ştiam că vrea să mă provoace să explorez noi modalităţi de gândire, dar atinsese un punct sensibil. Alcătuisem chiar eu acea declaraţie de intenţie şi însemna mult pentru mine.

— Hai să căutăm un mod de a reformula intenţia ta asupra viitorului, aşa încât să fie mai convingătoare pentru oamenii tăi. Care este domeniul tău de activitate?

— Software.

— Şi care este piaţa ţintă?

— Domeniul sănătăţii. Programele noastre sunt utilizate în principal de către marile spitale şi policlinici pentru servicii de calitate.

— Aha, aşa mai vii de-acasă, îmi răspunse Julian. Şi cu ce îi ajută programele voastre pe clienţi?

— Ei bine, programele noastre ajută doctorii şi asistentele la monitorizarea pacienţilor în stare critică. Deşi a fost realizat abia anul trecut, revista de specialitate din domeniul nostru de activitate a publicat recent un articol în care se spune că acest program a salvat peste 100.000 de vieţi.

— Uite, acesta chiar că este un scop nobil, spuse Julian foarte entuziast. Şi ce venit ar avea GlobalView dacă ar salva milioane de vieţi?

— Este destul de greu de spus. Sunt foarte mulţi factori care trebuie luaţi în considerare şi...

— În sprijinul ideii pe care încerc să o demonstrez, să nu fim foarte stricţi cu cifrele, mă întrerupse Julian. Spune-mi doar, este posibil ca veniturile firmei să crească la cinci miliarde dacă programul tău ar salva milioane de vieţi în fiecare an?

— Da, este posibil, am admis eu.

— Foarte bine atunci. Imaginează-şi că declaraţia ta de intenţie ar suna astfel: „GlobalView se implică cu pasiune pentru a salva o mulţime de vieţi: bărbaţi, femei şi

copii, furnizându-le stimaților noștri clienți programe de ultimă generație cu o valoare inestimabilă care le permite să răspundă în mod excepțional la nevoile pacienților. Planul nostru cincinal are ca scop să salveze viețile a cinci milioane de oameni având un impact semnificativ și durabil în domeniul sănătății."

— Uimitor!, am răspuns eu, înțelegând de îndată forța ascunsă din spatele lecției prezentate de Julian.

— Peter, *sarcina fiecărui lider este aceea de a defini realitatea oamenilor săi.* Acesta le arată o modalitate mai bună, mai împlinitoare și mai înțeleaptă de a percepe lumea. El transformă provocările cu care se confruntă aceștia în șanse de dezvoltare și succes. El face și altceva în afară de a le arata oamenilor *cum* să procedeze corect. Un lider înțelept stabilește ce trebuie făcut, motivându-și astfel oamenii să facă ceea ce fac de obicei mai bine decât au făcut-o vreodată. Acesta afirmă constant că scopul urmărit de întreaga organizație este o cauză justă și onorabilă. El înțelege că factorul cel mai motivant pentru performanțe de excepție este munca pentru un scop nobil. Un lider cu adevărat vizionar le insuflă speranță oamenilor săi, arătându-le că există o realitate superioară care îi așteaptă dacă continuă să meargă în direcția visului de viitor prezentat de el. Ca să reformulăm, el le insuflă pasiune oamenilor săi ajungând la sufletul și la mintea lor prin forța scopului urmărit. Napoleon Hill a surprins foarte bine acest sentiment când a spus: *„Prețuiți visurile și idealurile pentru că ele sunt copiii sufletelor voastre, proiectele realizărilor voastre supreme"*, în timp ce Orison Swett Marden scria: *„Nu există niciun remediu mai bun decât speranța, nicio încurajare mai mare și niciun tonic mai puternic decât așteptările legate de un viitor mai bun."* Descoperă un vis în care să poți investi fiecare părticică din ființa ta și care să devină forța călă-

uzitoare, rațiunea ta de a fi, munca de o viață. Entuziasmul și energia pozitivă generate de tine se vor răspândi în întreaga organizație.

— Acum înțeleg mult mai bine, Julian. Dacă îmi imaginez o cauză cu adevărat riguroasă sau un vis înălțător pentru viitorul companiei GlobalView și dacă le comunic aceasta în mod eficient angajaților mei într-o manieră care le împlinește nevoia de a-și aduce contribuția, aceștia vor deveni entuziaști în legătură cu munca lor.

— Absolut. Oh, și să nu uităm, nu te mai focaliza pe *ceea* ce vei obține atunci când îți vei realiza visul și fii mai atent la motivul *pentru care* faci ceea ce faci: dedică-ți energia scopului nobil care se află în spatele tuturor eforturilor tale fără să te mai focalizezi asupra recompenselor. Așa vei ajunge la destinație mult mai repede.

— De ce?

— Îți voi povesti o întâmplare pe care mi-a relatat-o Yogi Raman și care îți va oferi răspunsul la întrebarea ta. A fost odată un tânăr student care a călătorit cale lungă ca să găsească un maestru spiritual foarte faimos. Când l-a întâlnit, tânărul i-a spus că scopul său principal în viață era să devină cel mai înțelept om din acel ținut și că pentru asta avea nevoie de cel mai bun învățător. Văzând entuziasmul său, maestrul a fost de acord să-i împărtășească din învățăturile sale și l-a luat sub aripa sa. *„Cât durează până voi atinge iluminarea?"*, a întrebat de îndată băiatul. *„Cel puțin cinci ani"*, i-a răspuns maestrul. *„Prea mult"*, a răspuns tânărul. *„Nu pot aștepta cinci ani! Dar dacă studiez de două ori mai mult decât ceilalți discipoli ai tăi?"*, *„Zece ani"*, a venit răspunsul maestrului. *„Zece ani! Bine, atunci dacă studiez zi și noapte cu întreaga mea putere de concentrare mentală? Atunci cât de mult timp mi-ar trebui până să ajung așa cum am visat întotdeauna?"*, *„Cincisprezece ani"*, i-a răspuns maes-

trul. Tânărul era din ce în ce mai frustrat. *„Cum se face că de fiecare dată când îţi spun că voi munci cu mai multă ardoare pentru a-mi atinge scopul, tu îmi spui că va fi nevoie de mai mult timp?”*, *„Răspunsul este evident”*, a spus învăţătorul. *„Dacă eşti cu un ochi la recompensă îţi mai rămâne doar un singur ochi cu care să te focalizezi asupra scopului urmărit.”*

— Am să ţin minte asta, Julian.

— Este plină de adevăr, nu? În loc să se concentreze asupra a ceea ce putea să ofere pentru a-şi atinge destinaţia finală, mintea tânărului gravita în jurul a ceea ce avea să primească. Prin urmare, avea nevoie de mult mai mult timp pentru a ajunge acolo. Ceea ce vreau să spun de fapt, Peter, este că *trebuie să te concentrezi asupra contribuţiei tale.* Paradoxal, *dând, începi să primeşti.* Concentrându-ţi forţele asupra unei cauze demne şi întrebând permanent „Cu ce pot fi de folos?”, recompensele vor începe să curgă cum nici nu ţi-ai fi imaginat vreodată. După cum spune un proverb oriental, *„O parte din parfumul trandafirilor rămâne pe mâna celui care îi dăruieşte.”*

— Foarte adevărat dacă te gândeşti la asta, am aprobat eu.

— Iată un exemplu foarte bun. Compania Southwest Airlines a fost întotdeauna una dintre cele mai de succes companii de zbor. Herb Kelleher, liderul său nonconformist şi inovator, ar fi putut foarte bine să definească scopul companiei aşa: „să fim o mare companie de zbor” fie în termenii nivelului profitului, fie în termenii satisfacţiei clientului. Dar nu asta a făcut. A fost suficient de înţelept pentru a conştientiza că mobilizându-şi oamenii în slujba unei cauze motivante emoţional, Southwest va deveni o companie de zbor extraordinară, cu profituri uriaşe şi care îşi satisface din plin clienţii. Aşa că a definit obiectul de activitate al companiei – precum şi modul său de viaţă

– astfel încât să-i impresioneze cu adevărat pe oameni.

— Cum a făcut asta?

— Le-a explicat că Southwest este o companie deosebită condusă de oameni deosebiţi. A arătat echipei sale că tarifele scăzute practicate de ei le permiteau multor oameni, care altfel nu şi-ar fi permis, să călătorească pe calea aerului şi să o facă în mod regulat. Aceasta însemna că bunicii puteau acum să-şi viziteze nepoţii mai des şi că micii întreprinzători puteau să exploreze pieţe la care înainte n-ar fi avut acces. Le-a arătat oamenilor săi că munca lor îi ajuta de fapt pe alţii să-şi îndeplinească visurile şi să aibă o viaţă mai bună. El a înţeles că *una dintre sarcinile cele mai importante ale unui lider vizionar este aceea de a ajunge la inimile celorlalţi.* Şi odată ce a făcut aceasta, toate speranţele sale au prins viaţă. Împreună cu managerii tăi trebuie să găseşti o modalitate să le arăţi oamenilor că munca lor are o influenţă directă sau indirectă asupra vieţii celorlalţi. Arată-le că sunt necesari şi importanţi satisfăcându-le astfel nevoia de a fi utili. La aceasta se referă **primul ritual al unui lider vizionar**. *Pentru că atunci când asociezi salariul cu scopul urmărit, îţi conectezi oamenii la o cauză superioară. Oamenii tăi vor începe să fie mulţumiţi de ceea ce fac. Şi atunci când se simt mulţumiţi de munca lor, încep să se simtă mulţumiţi şi de ei înşişi ca oameni. Acesta este momentul în care apar realizări de excepţie.* Cum spunea cândva şi Henry Ford, *„Nu există persoane apatice, cu excepţia celor care urmăresc îndeplinirea scopurilor altcuiva.”* Oferă-le oamenilor tăi posibilitatea de a-şi însuşi o parte din visul tău şi ei te vor răsplăti cu fidelitate faţă de tine ca lider al lor.

— Acum că mi-ai spus asta, am intervenit eu, recent am auzit de un exemplu similar. În al Doilea Război Mondial, muncitorii care făceau paraşute pentru Forţele Aliate nu

erau foarte entuziasmați de munca lor, care era în cel mai bun caz anostă. Zi de zi făceau același lucru și într-un final deveniseră plictisiți. Într-o bună zi, unul dintre liderii organizației i-a adunat pe toți pentru a le reaminti cât de valoroasă este munca lor. Acesta le-a spus că ei puteau salva viețile părinților, fiilor, fraților și compatrioților lor. Le-a reamintit că prin ceea ce făceau salvau mii de vieți omenești. Ancorându-i din nou în imaginea de ansamblu, a reușit să crească productivitatea la maxim.

Julian luă un ziar pe care cineva îl lăsase pe masa alăturată și mi-l întinse. Am mijit ochii pentru a vedea imaginea de pe prima pagină în lumina slabă de pe terasă, în timp ce Julian spuse:

— Am citit ziarul acesta azi și am făcut o descoperire pe care aș vrea să ți-o împărtășesc. Ce vezi pe pagina aceasta?

— Pare să fie o fotografie din spațiu a Pământului.

— Așa este. În această după-amiază, când soarele era pe mijlocul cerului, m-am uitat la fotografia din ziar cu lupa. Și ghici ce am văzut?

— N-am nici cea mai mică idee.

— Am văzut că fotografia era compusă din nici mai mult nici mai puțin decât mii de puncte negre. Încearcă și tu mâine când îți bei cafeaua de dimineață. Vei vedea că fiecare fotografie din ziar este doar o adunătură de picături de cerneală.

— Bine, dar unde vrei să ajungi?

— Ideea pe care vreau să o subliniez este că atunci când întrebi pe oricine care este subiectul acestei fotografii îți va răspunde fără să se gândească că este o imagine a Planetei Pământ. Nimeni nu îți va spune că vede zece mii de pixeli. Atunci când răsfoim un ziar, ne-am obișnuit să ne focalizăm asupra imaginii de ansamblu, să observăm obiectul în cauză dintr-o perspectivă mai largă. Cu toate

acestea, deseori, liderii și managerii pierd din vedere imaginea de ansamblu și își petrec aproape tot timpul focalizându-se asupra lucrurilor mărunte.

— Adică asupra punctelor din care este formată imaginea, am intervenit eu, arătând că înțeleg semnificația analogiei făcute de Julian.

— Ai înțeles. Astfel, ei pierd nenumărate ocazii, la fel ca orice persoană care se focalizează asupra punctelor din care este formată imaginea și nu se mai bucură de imaginea spectaculoasă a Planetei noastre. Pentru a deveni un lider vizionar trebuie să rămâi focalizat asupra imaginii de ansamblu – cauza măreață, esența visului tău de viitor. Trebuie ca oamenii tăi să rămână concentrați asupra comunității care beneficiază de ajutorul lor și asupra vieților omenești pe care le influențează. Aceasta va fi o motivație suficientă pentru ei.

— Dar pentru aceasta nu e oare nevoie ca angajatul să fie o persoană deosebită, să vrea să muncească din greu pentru firmă doar pentru că face o treabă bună și servește o „cauză puternic emoțională" ca să folosesc cuvintele tale? Ca să fiu sincer, pe oamenii mei îi interesează doar să-și primească salariul. Nu le pasă câtuși de puțin de companie sau de visurile noastre de viitor.

— Tu ești vinovat pentru asta.

— Ce vrei să spui?

— Nu mai da vina pe oamenii tăi pentru eșecul tău ca lider. Nu mai da vina pe economia fluctuantă, înmulțirea reglementărilor sau presiunea concurenței. Dacă angajații nu s-au implicat în viziunea ta, este din cauză că nu știi cum să fii lider. Dacă aceștia nu sunt loiali este din cauză că nu le-ai oferit suficiente motive ca să fie loiali. Dacă nu sunt pasionați de munca lor, aceasta este din cauză că nu ai reușit să le inspiri ceva care să-i pasioneze. Asumă-ți întreaga responsabilitate, Peter! Trebuie să înțelegi că *un lider excepțional va avea susținători de excepție.*

Adevărul cuvintelor lui Julian m-a dat peste cap. Niciunul dintre seminariile de management la care participasem sau consultanții cu care lucrasem nu-mi oferiseră un asemenea concept. Totuşi, ştiam că are dreptate. Simțeam cumva, intuitiv poate, că acel bărbat care vibra de tinereţe şi de energie, îmbrăcat în robă de călugăr, îmi împărtăşea o învăţătură care avea să influenţeze maniera mea de a-i conduce pe ceilalţi şi poate chiar întreaga mea viață. Ştiam că nu am un ideal bine definit pentru viitor şi că toţi cei din jurul meu simțeau acest gol. Ştiam că nesiguranța în privința viitorului se transmitea întregii companii prin intermediul acceselor mele de furie şi a lipsei de încredere în propria persoană. Ştiam că oamenii mei nu mă respectă şi nu au nici încredere în mine. Julian avea dreptate. Nu aveam credibilitate ca lider în fața lor.

— Susținătorii fideli încep să te urmeze în clipa în care simt că ai cea mai bună intenție în ceea ce îi priveşte, continuă Julian. Numai atunci când ştiu că îți pasă de ei ca oameni, se vor arunca şi în foc pentru tine. Numai atunci când vei începe să pui oamenii înaintea profitului, vei reuşi ceva mai măreț chiar şi decât angajamentul lor sufletesc. Le vei câştiga încrederea. Nu uita niciodată că secretul pentru ca oamenii să te considere o persoană de încredere este să fii cu adevărat demn de această încredere.

Se făcuse deja 10 seara, iar Julian şi cu mine rămăsesem singurele persoane de pe terasa clubului de golf. M-am gândit să îi propun prietenului meu să continuăm această conversație la mine acasă, dar apoi m-am răzgândit. Noaptea era absolut perfectă. Cerul limpede era luminat de mii de stele. Luna plină de deasupra noastră adăuga o notă mistică unei zile care fusese deja extrem de neobişnuită. Julian era profund implicat în conversația noastră, iar învățămintele referitoare la leadership curgeau cursiv cu elocvență şi grație. Aş fi fost un prost să nu îl ascult cu

atenție pe acest om care învățase atât de multe în timpul şederii sale în Himalaya. Le datoram cel puțin atât angajaților mei.

— Pot să îți pun o altă întrebare importantă?

— Desigur. Pentru asta mă aflu aici, răspunse el.

— Cum le poate demonstra un lider vizionar oamenilor săi că are cele mai bune intenții în ceea ce îi priveşte?

— Foarte bună întrebare, Peter. Primul lucru pe care trebuie să-l facă este să practice *principiul corespondenței.*

— N-am auzit niciodată de el.

— Principiul corespondenței susține că atunci când cauza ta emoțională, ceea ce am numit simplu „viziunea ta", se află în concordanță cu interesele oamenilor pe care îi conduci, aceştia vor fi plini de încredere, loialitate şi devotament. Trebuie să fii sigur că toți cei pe care îi conduci împărtăşesc viziunea ta de viitor. *Există prea multe targeturi agățate pe pereții birourilor, care nu sunt vii în sufletele oamenilor.* Oferă-le oamenilor tăi, de la manageri la vânzătorii de la tejghea, sentimentul de apartenență la visul spre care se îndreaptă organizația voastră. Un vis *împărtăşit* reprezintă esența oricărei companii de talie mondială.

— Şi cum pot face asta?

— Trebuie să le arăți că dacă te ajută să-ți îndeplineşti scopurile, ei contribuie de fapt la realizarea *propriilor lor* planuri de viitor. Combinând ce este important pentru tine cu ce este important pentru ei sau cel puțin arătându-le că îndeplinirea visului tău îi va ajuta şi pe ei să se simtă împliniți, aceştia vor ajunge să înțeleagă că îți pasă de speranțele şi de visurile lor. Vor ajunge să aibă încredere în tine şi, odată ce cultura organizației tale va avea la bază sentimentul de încredere, realizările care înainte ți se păreau imposibile vor deveni acum posibile.

Julian adăugă:

— Mai există şi o a doua modalitate pentru a câştiga respectul şi loialitatea oamenilor pe care ai privilegiul să îi conduci şi anume să devii un eliberator.

Nu aveam nici cea mai mică idee la ce se referea, dar cum nu vroiam să pun prea multe întrebări prosteşti, doar am dat din cap.

— N-ai nici cea mai mică idee ce vreau să spun, nu-i aşa, Peter?, observă Julian.

— Adevărul e că nu înţeleg nimic, am recunoscut eu, simţindu-mă ca un elev prins cu minciuna.

— Şi atunci de ce ai dat din cap?, întrebă el. Nu vreau să par aspru pentru că nu acesta este scopul meu. În aceasta seară sunt aici atât ca prieten, cât şi ca profesor, dar trebuie să fii sincer. Sinceritatea este una dintre cele mai importante calităţi ale unui lider adevărat. Ţine minte, încrederea se câştigă spunând adevărul. Şi oamenii pot mirosi sinceritatea de la o poştă. În lipsa ei, GlobalView nu va atinge măreţia.

— Bine, îmi cer scuze. Doar că nu vroiam să par prost.

— *Un lider vizionar îşi doreşte mai mult să facă ceea ce trebuie, decât să pară inteligent.* Să nu uiţi asta niciodată. A fi un lider adevărat nu înseamnă să fii popular, ci integru. Nu înseamnă să ai putere, ci determinare. Şi nu constă în a deţine un titlu, ci în a avea talent. Ceea ce ne aduce înapoi la ideea pe care vroiam să o subliniez.

— Sunt numai ochi şi urechi, am spus eu, cu sinceritate.

— Un lider vizionar consideră că are datoria să elibereze talentul uman, nu să-l limiteze. Prioritatea sa este dezvoltarea la maxim a potenţialului oamenilor săi. El înţelege că sarcina sa este de a transforma locul de muncă într-un loc al manifestării genialităţii. Un lider vizionar înţelege că organizaţia sa trebuie să reprezinte, mai presus de orice, o oportunitate de dezvoltare şi împlinire personală. Acesta ştie că el are datoria de a-şi motiva angajaţii prin muncă pentru ca ei să fie profund devotaţi visului său şi să dea ce e mai bun. El trebuie să le ofere şansa de a se transforma ca fiinţe umane prin munca lor. Vezi tu, Peter, Yogi Raman mi-a spus că o altă nevoie umană este aceea de a creşte şi de a ne transforma, iar un lider vizionar împlineşte această nevoie prin faptul că lasă cale liberă forţelor latente ale fiinţei umane. Fiecare persoană de pe această planetă are dorinţa profundă de a se dezvolta şi de a se transforma ca om. Atunci când tu, ca lider, înveţi să oferi libertate şi nu îngrădeşti talentele oamenilor pe care îi conduci, vei obţine loialitatea, productivitatea, creativitatea şi devoţiunea faţă de viziunea ta. Ideea de bază este următoarea: *oamenii care se simt minunat în pielea lor vor da rezultate extraordinare.* Acest adevăr al leadershipului este universal valabil. Să nu-l pierzi din vedere niciodată.

— Partea tristă este că majoritatea oamenilor n-au nici cea mai mică idee ce calităţi şi ce potenţial uriaş zace în adâncul lor. William James, fondatorul psihologiei moderne, spunea cândva că: *„Majoritatea oamenilor trăiesc – fie din punct de vedere fizic, intelectual sau moral – într-o arie foarte restrânsă a potenţialului fiinţei lor. Avem cu toţii la dispoziţie rezervoare imense de vitalitate la care nici nu visăm."* Şi avea perfectă dreptate. Dacă omul obişnuit ar vedea măcar pentru o clipă cât de puternic este, ar rămâne înmărmurit. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor nu şi-au făcut niciodată timp să privească în interiorul lor pentru a descoperi cine sunt de fapt.

— Înţelepţii te-au învăţat acest principiu?

— Da. De fapt, lui Yogi Raman îi plăcea să-mi spună o poveste referitor la asta. În conformitate cu mitologia indiană, toţi oamenii de pe pământ erau cândva zei. Însă,

ei au început să abuzeze de puterea lor astfel încât zeul suprem, Brahma, s-a hotărât să le ia acest dar, ascunzând natura lor divină într-un loc în care aceştia să nu o poată găsi niciodată. Unul dintre sfetnicii săi l-a sfătuit să o îngroape adânc în pământ, dar lui Brahma nu i-a surâs această idee. „Într-o bună zi omenirea va săpa suficient de adânc şi o va găsi", a spus el. Un alt sfetnic i-a sugerat să o ascundă în adâncul oceanului. „Nu", a răspuns Brahma, „într-o bună zi omenirea o să se scufunde suficient de adânc şi o va descoperi." Un alt sfetnic i-a sugerat să aşeze natura divină a fiinţei umane pe vârful celui mai înalt munte, dar Brahma i-a răspuns: „Nu, într-o bună zi omenirea va găsi o cale să ajungă în vârf şi să o recupereze." După ce s-a gândit în tăcere la aceasta, zeul a găsit în cele din urmă locul ideal unde să pună darul suprem. „Am găsit răspunsul, îl voi ascunde chiar în interiorul fiinţei umane. Aceasta nu se va gândi niciodată să o caute acolo."

— Ce poveste minunată, am spus eu, cu sinceritate.

— Ceea ce vreau să spun de fapt, Peter, este că fiecare om dispune în adâncul fiinţei sale de mai multă energie şi calităţi decât şi-ar fi imaginat vreodată. Sarcina ta, în calitate de lider, este aceea de a le dezvălui oamenilor acest adevăr.

— Sunt de acord cu ce spui tu, Julian. Chiar crezi că în *fiecare* dintre noi zace ascuns potenţialul unui geniu?

— A fi genial înseamnă a avea un dar înnăscut de excepţie. Cu toţii avem daruri şi calităţi deosebite. Problema este că liderii nu le-au oferit niciodată oamenilor oportunitatea de a-şi descoperi şi de a aduce la lumină acele daruri. În loc să le arate ce este succesul şi să îi lase să-şi manifeste creativitatea şi resursele proprii pentru a-l atinge, marea majoritate a liderilor dirijează lucrurile în detaliu şi le dictează fiecare pas. Aceştia îi tratează pe

membrii echipei lor ca pe nişte copii, ca şi cum ar fi incapabili să gândească singuri. Odată cu trecerea timpului, acest tip de lideri le stinge focul imaginaţiei, energia şi moralul. Atunci ei se plâng de lipsa ideilor inovatoare, a productivităţii şi performanţei. *„Liderii ar trebui să-şi îndrume oamenii cât mai departe şi apoi să dispară"*, scria H. G. Wells, *„Cenuşa lor nu ar trebui să înăbuşe focul pe care l-au aprins."* Trebuie să le dai voie oamenilor tăi să înflorească pe măsură ce se îndreaptă către visul pe care l-ai împărtăşit cu ei. Arată-le adevărul despre la talentul lor şi ajută-i să întrezărească strălucirea unei lumi noi a oportunităţilor. Provoacă-i şi apoi dă-le voie să crească. Oferă-le ocazia de a încerca lucruri noi şi de a dezvolta abilităţi noi. Dă-le voie să greşească din când în când, de vreme ce eşecul nu este nimic altceva decât o lecţie care ne învaţă cum să câştigăm – cercetare liberă de piaţă, dacă vrei. *Eşecul este o cale rapidă spre succes.* Trebuie să înţelegi că un lider vizionar are înţelepciunea necesară de a-şi ridica oamenii în loc să-i doboare. El înţelege că atunci când oamenii săi au succes şi el are succes. Trebuie să înţelegi foarte bine la ce se referea Bernard Gimbel atunci când spunea: *„Există două lucruri care fac rău inimii – să alergi la deal şi să calci oamenii în picioare."*

Julian se aprinsese la faţă şi gesticula cu pasiune în sprijinul cuvintelor sale.

— Yogi Raman a exprimat aceasta mult mai elocvent decât aş putea-o face eu, a continuat Julian. Într-o seară târzie, în creştetul munţilor, sub cerul înstelat, el a spus ceva care mi-a rămas întipărit în minte pentru totdeauna. Au fost doar câteva cuvinte, dar sintetizează cărţi întregi despre arta de a deveni un lider vizionar.

— Care au fost acele cuvinte?, am întrebat eu, plin de nerăbdare.

— Mi-a spus că: *„Cea mai importantă sarcină a unui*

lider vizionar este să respecte şi să cinstească viețile celor pe care îi conduce, oferindu-le ocazia să-şi manifeste potențialul maxim prin munca pe care o fac."

— O afirmație puternică, am spus eu, mai mult pentru mine, privind cerul înstelat şi străduindu-mă să absorb cuvintele lui Julian.

— Este cât se poate de adevărată. *„Devenim responsabili chiar din clipa în care începem să visăm"*, spunea cândva marele poet Yeats. Un lider vizionar este dator să-şi ajute oamenii să se dezvolte şi să înflorească. Acesta înțelege că *cel mai mare privilegiu al unui lider este şansa de a transforma viața celorlalți.* Trebuie să le spui totul despre potențialul lor, astfel încât aceştia să vadă cine sunt de fapt şi ce sunt capabili să realizeze. Marele psiholog Abraham Maslow spunea că *„nefericirea, suferința şi neliniştea lumii de astăzi sunt cauzate de faptul că oamenii trăiesc cu mult sub posibilitățile lor"* şi sunt convins că avea dreptate.

— Bine, dar hai să-ți pun o altă întrebare. Dacă sarcina principală a unui lider vizionar este aceea de a scoate ce-i mai bun din oameni şi dacă profitul nu este atât de important, cum poate el să măsoare succesul?

— Nu am afirmat că un lider vizionar nu este interesat de profit, Peter. Desigur că trebuie să existe un profit stabil pentru ca firma sa să se dezvolte. Problemele referitoare la productivitate, satisfacția clientului şi calitate reprezintă chestiuni esențiale aflate în atenția sa. Cu toate acestea, dezvoltarea şi transformarea oamenilor săi se află pe primul loc. El îşi vede oamenii ca pe nişte rezervoare uriaşe de potențial care abia aşteaptă să fie eliberat pentru un scop nobil. Ştie că atunci când oamenii muncesc şi trăiesc la cel mai înalt nivel, profiturile vor veni cu siguranță. Deci, ca să-ți răspund la întrebare, un lider vizionar îşi măsoară succesul având în vedere asupra câ-

tor oameni şi-a lăsat amprenta şi câte vieți a transformat. Succesul lui nu se măsoară în puterea pe care o deține, ci în numărul de oameni care îşi regăsesc forța interioară prin intermediul său. Ți se pare logic?

— Da, Julian, foarte logic. Bun, ce mai urmează?

— Apoi, odată ce tu şi managerii tăi ați început să valorificați la maxim potențial angajaților, trebuie să le explicați şi să le comunicați permanent care este viziunea voastră de viitor. Productivitatea şi pasiunea sunt efectele secundare în cazul celor care muncesc pentru îndeplinirea unei cauze care îi motivează din punct de vedere emoțional. Trebuie să-i inspirați să-şi investească întreaga energie şi să pună suflet în acest sens. Trebuie să-i faceți să simtă că acest vis le aparține şi să înțeleagă ce implică realizarea acestuia. Nimic nu ajută mai mult mintea să se focalizeze decât un ideal de viitor care atinge sufletul. Abe Lincoln ştia asta, Gandhi ştia asta. Mandela ştia asta. Până şi Maica Tereza ştia asta.

— O să fiu sincer cu tine. Încă nu am o viziune clară de viitor sau ceea ce numeşti tu „o emoțională" pentru îndeplinirea căreia echipa mea să se străduiască. Mi-a plăcut foarte mult exemplul tău anterior în care spuneai că noi salvăm viețile a cinci milioane de oameni. Pe mine m-a entuziasmat foarte mult acest concept şi sunt sigur că şi oamenilor mei le-ar plăcea. Mi se pare un punct de pornire excelent. Poți să mă sfătuieşti cam cum poate un lider să îşi creeze această viziune?

— Nu vreau să pară învechit ceea ce-ți spun, Peter, dar să ştii că este nevoie de o muncă intensă. Trebuie să-ți petreci zile şi săptămâni întregi reflectând asupra lucrurilor care sunt cu adevărat importante pentru tine, precum şi asupra domeniilor în care GlobalView îşi poate aduce contribuția având un impact foarte mare. Petrece timp în solitudine şi începe să-ți cultivi forța imaginației.

Vizualizează modul în care vrei să arate organizaţia ta peste cinci, zece, chiar peste cincisprezece ani. Conştienţa precede schimbarea, prin urmare trebuie să devii conştient de toate posibilităţile pe care ţi le oferă viitorul. O altă tactică pe care o poţi folosi pentru a-ţi defini scopul este să-ţi dai seama ce anume te ţine treaz noaptea. Care sunt gândurile care nu vă dau pace, ţie şi clienţilor tăi. Trebuie să mergi dincolo de simpla satisfacere a nevoilor lor. Fiecare companie mare face aceasta. Se străduieşte să înlăture *frustrarea*. Acesta este secretul pentru a avea un grup de clienţi loiali şi satisfăcuţi. Trebuie să anticipezi nevoile lor şi să-ţi construieşti viziunea de viitor în legătură cu acestea. Iată un lucru fundamental pe care trebuie să-l faci: odată ce ţi-ai clarificat scopul, trebuie să verifici constant dacă eşti pe drumul cel bun. Dacă visul tău te motivează, vei observa că există un gol între locul în care te afli şi cel spre care te îndrepţi. Acesta va da naştere strategiei necesare pentru schimbare. Trebuie să-ţi exerciţi influenţa de lider pentru a te asigura că proiectul tău se va transforma în realitate pentru întreaga companie. Ţine mine, 90% din succes vine din implementare şi execuţie. *Calitatea unui lider vizionar este capacitatea de a transforma intenţiile pozitive în rezultate tangibile.*

— Deci liderii vizionarii sunt oamenii faptelor. Fac în permanenţă tot posibilul pentru a descoperi modalităţi mai bune şi mai rapide pentru a fuziona prezentul cu viitorul şi pentru a-şi realiza visul. Am dreptate?

— Da, aşa e. Ei înţeleg străvechea *Lege a scăderii forţei intenţiei* şi se asigură că nu este valabilă şi în cazul lor.

— N-am auzit niciodată de această lege.

— *Legea scăderii forţei intenţiei* susţine că, cu cât aştepţi mai mult pentru a implementa o nouă idee sau strategie, cu atât entuziasmul tău se va diminua. Cred că oricine care este implicat în mediul afacerilor este familiar cu sentimentul pe care îl ai când ieşi entuziast de la un seminar motivaţional plin de idei măreţe care îţi vor schimba întreaga viaţă. Apoi, nevoile zilnice ne obligă să ne îndreptăm atenţia asupra lor şi astfel toate intenţiile noastre bune şi toate promisiunile pe care le-am făcut, afirmând că ne vom schimba, sunt date la o parte. Cu cât le amânăm mai des, cu atât scade posibilitatea de a le îndeplini vreodată. Lecţia pe care o învăţăm aici este să acţionăm zilnic conform intenţiei de schimbare înainte ca aceasta să moară prematur, îngropând cu ea şi visele noastre de viitor. După cum spunea cândva şi filozoful german Johann von Goethe, *„Orice lucru pe care-l putem face şi pe care visăm că-l putem face trebuie început. Cutezanţa aduce cu sine geniul, puterea şi magia."*

— Atât de simplu şi cu toate astea atât de profund, Julian, am răspuns eu, încercând să asimilez pe deplin aceste cuvinte înţelepte.

În cele câteva ore petrecute cu Julian în seara aceea învăţasem mai multe despre leadership decât în toţi anii de până atunci. O mare parte din aceste lucruri ţineau de o judecată sănătoasă, iar după cum spunea şi Voltaire, *„Înţelepciunea este oricum altfel decât banală."* Cred că pur şi simplu nu-mi făcusem niciodată timp să mă gândesc mai profund la leadership şi la modul în care aş putea să-l integrez în cadrul companiei mele. Zilele mele erau pline de ceea ce păreau a fi urgenţe de care trebuia să mă ocup, aşa încât neglijam aspectele unui leadership eficient.

În mod ironic, din cauza acestei neglijenţe, lucrurile mergeau tot mai rău. Asta m-a făcut să mă gândesc la povestea cu paznicul farului pe care mi-o spusese tatăl meu. Acesta avea foarte puţin ulei la dispoziţie pentru a ţine flacăra aprinsă şi a lumina calea vapoarelor pentru a nu se ciocni de coasta stâncoasă. Într-o noapte, un bătrân care locuia în apropierea farului avea nevoie să împru-

mute nişte ulei pentru lampa sa de acasă, iar paznicul farului i-a dat puţin ulei. Într-o altă noapte a trecut pe acolo un călător care l-a implorat să-i dea puţin ulei ca să-şi aprindă felinarul şi să-şi poată continua călătoria. Paznicul farului l-a ajutat şi pe el dându-i uleiul de care avea nevoie. În noaptea următoare, a fost trezit de bătaia în uşă a unei mame care s-a rugat de el să-i dea ulei ca să-şi poată lumina casa şi să-şi hrănească familia. Acesta a ajutat-o şi pe biata femeie. Curând uleiul s-a sfârşit şi farul s-a stins. Multe vapoare s-au scufundat şi mulţi şi-au pierdut viaţa din cauza faptului că paznicul uitase să se focalizeze asupra lucrurilor prioritare pentru el. Acesta îşi neglijase îndatorirea principală, iar pentru asta a plătit scump.

Mi-am dat seama că mă îndreptam în aceeaşi direcţie ca şi paznicul farului. Nu mă focalizam îndeajuns asupra principiilor universal valabile de care trebuie să ţină seama liderul înţelept, eficient şi vizionar, de care îmi vorbise Julian. Dacă nu simplificam tactica de conducere şi continuam să pun pe locul doi lucrurile importante, riscam să provoc un dezastru şi să plătesc pentru asta un preţ foarte mare. Pentru prima oară în acea seară, Julian părea obosit. Trecuseră multe ore de când ne întâlnisem pe terasă şi de când privisem înmărmurit miraculoasa lovitură directă a acestuia. Deşi descoperise în mod evident multe secrete ale tinereţii precum şi adevărurile referitoare la arta de a fi un lider, era şi el tot om şi avea dreptul să se simtă obosit.

— Dragă Julian, îţi sunt foarte recunoscător pentru ceea ce faci. Numai Dumnezeu ştie cât de multă nevoie am de aceste învăţăminte. Ţi-ai petrecut întreaga seară punând atât de mult suflet în aceste lecţii care ştiu că vor aduce progrese imediate în cadrul organizaţiei mele de îndată ce voi avea curajul să le aplic. Aş sta să te ascult

toată noaptea. Ai fost întotdeauna un orator minunat şi ţi-au plăcut dezbaterile dinamice, dar vreau să fiu sincer cu tine. Hai să ne oprim aici şi să ne întâlnim mâine dimineaţă la prima oră în biroul meu. Mi-am rezervat întreaga dimineaţă pentru asta şi abia aştept să ne petrecem mai mult timp împreună. Dă-mi voie să te duc acasă cu maşina.

— Îţi mulţumesc pentru ofertă, Peter. Trebuie să recunosc că sunt puţin obosit. Ştiu că arăt foarte tânăr, dar tu ştii ce vârstă am de fapt. Deşi mă simt mai plin de viaţă decât la douăzeci de ani, tot am nevoie de câteva ore de somn pentru a-mi reîncărca bateriile şi pentru a-mi reîmprospăta mintea. Dacă nu te deranjează, cred că o să merg pe jos până acasă. Oricum nu locuiesc departe de aici.

— Suntem foarte departe de oraş, Julian. În jur sunt doar păduri şi câmpii, am afirmat eu, plin de îngrijorare.

— Nu-ţi face griji pentru mine, răspunse Julian, cu intenţia clară de a păstra secretul asupra locuinţei sale. O să fiu bine.

— Deci ne vedem mâine dimineaţă?

— De fapt, sunt destul de ocupat mâine dimineaţă, cât despre zilele următoare, am câteva probleme de care trebuie să mă ocup.

— Doar nu-ţi cauţi un nou Ferrari?, am glumit eu, conştient de răspunsul pe care aveam să-l primesc.

— Nu, Peter. Zilele mele la volanul Ferrari-ului sunt de domeniul trecutului. Am devenit un om simplu care poartă cu sine aceste adevăruri simple pe care întreaga lume trebuie să le audă. I-am promis lui Yogi Raman şi celorlalţi înţelepţi că îmi voi petrece restul vieţii împărtăşind învăţătura lor oamenilor care au nevoie de ea. Şi intenţionez să fac asta. Ce zici să ne vedem vinerea viitoare? Aşa vei avea timp să reflectezi la ceea ce ţi-am spus şi să aplici o parte din aceste principii.

— Sigur, Julian. Dacă tu vrei să ne întâlnim vinerea viitoare aşa o să facem. În acelaşi loc şi la aceeaşi oră?

— Aş vrea să ne întâlnim într-un alt loc. Hai să ne vedem în părculeţul acela din spatele primăriei. Acolo este ceva deosebit şi aş vrea să vezi şi tu, spuse el, făcând să crească suspansul.

— Te rog, lasă-mă să te conduc până la maşina ta. Mai sunt nişte principii scurte despre leadership pe care aş dori să ţi le împărtăşesc.

— Ne-am ridicat şi am luat-o spre scările care duceau către locul în care îmi parcasem maşina. Dintr-odată, Julian s-a oprit.

— Mai există televizorul acela cu plasmă la sediul clubului?

— Da, de ce întrebi?

— Urmează-mă! Trebuie să-ţi demonstrez ceva, răspunse el, traversând terasa întunecată şi îndreptându-se către eleganta sufragerie a clubului.

— Domnul acesta este cu tine, Peter?, m-a întrebat managerul când ne-a văzut, în mod evident stânjenit de îmbrăcămintea lui Julian. Am dat din cap în sens afirmativ şi am continuat să-l urmez pe Julian care tocmai păşise în holul pustiu unde se afla televizorul respectiv. Ne-am aşezat amândoi şi am început să ne uităm la ştirile serii.

— Vrei să fii la curent cu evenimentele zilei?, am întrebat eu, nesigur de intenţiile prietenului meu.

— Nu prea, mi-a răspuns el, apăsând pe butonul „Radio" pe telecomanda luată de pe masa din faţa noastră. Imaginile de la ştiri se derulau una după alta pe ecran, dar vocea prezentatorului fusese înlocuită de acordurile liniştitoare ale unei piese de muzică clasică difuzată de staţia locală de radio. Contrastul era izbitor, acordurile senine ale muzicii lui Vivaldi suprapunându-se peste imaginile violente de la ştiri.

— Julian, ce faci?

— Îmi cer scuze, răspunse acesta, zâmbind atotştiutor. Ce nu ţi se pare în regulă?

— Bineînţeles că este ceva, imaginea video nu se sincronizează cu sunetul.

— Aşa se întâmplă cu foarte mulţi lideri din lumea afacerilor. Aceştia le spun clienţilor că or să facă ceva, iar apoi fac altceva. Le vorbesc angajaţilor despre cum să facă economii, în timp ce în secret stabilesc paraşute de aur[1]. Laudă directoarea executivă fiind foarte curtenitori când aceasta se află în faţa lor, pentru ca apoi să o blameze în clipa în care iese din cameră. Nu au pic de caracter sau de integritate. *Imaginea video nu se sincronizează cu sunetul.*

Nu mă gândisem niciodată la forţa integrităţii ca fiind apanajul unui lider adevărat. Aparţineam curentului care susţinea că „scopul scuză mijloacele", fiind de părere că uneori împrejurările trebuie manipulate pentru a obţine rezultatul dorit. Cu cât mă gândeam mai mult la asta, cu atât îmi dădeam mai mult seama că acţionasem ca şi cum adevărul nu conta în afaceri. De fapt, prin comportamentul meu le transmiteam celorlalţi mesajul că o mică minciună şi câte o decepţie pe ici pe colo nu strică. Acestea reprezentau o parte firească şi acceptabilă a afacerii. Inventam scuze penibile ca să justific de ce nu pot să mă întâlnesc cu vreun manager care avea o problemă.

Îmi încălcam promisiunile făcute unor clienţi importanţi, atunci când acest angajament se suprapunea peste o chestiune mai presantă care ar fi putut să aducă veni-

[1] O paraşută de aur este un acord între o societate şi un angajat specificând că angajatul va primi anumite beneficii semnificative în cazul încetării contractului de muncă. (n. red.)

turi mai mari. Bineînțeles că acest lucru îi influența pe oamenii mei în munca pe care o făceau.

— *Liderii vizionari sunt interesați mai mult să acționeze corect decât să pară corecți*, adăugă Julian. Aceştia nu consideră că fiind liderii organizației, trebuie să şi câştige un concurs de popularitate, mulțumindu-şi toți acționarii. Ei se focalizează cu claritate asupra viziunii de viitor care include interesele tuturor şi apoi se îndreaptă spre ea încet, dar sigur. Viziunea lor serveşte drept far călăuzitor, luminând calea pe care trebuie să păşească. Leadershipul se bazează pe principii adânc înrădăcinate, principii care întreţin scopul urmărit şi focul lor interior. Ceea ce spun este acelaşi lucru cu ceea ce fac – dând astfel dovadă de caracter. Un lider integru nu va permite niciodată ca ceea ce spune să trădeze ceea ce simte şi se va lăsa întotdeauna îndrumat în acțiunile sale de principiile pe care le are. Fii un lider cu principii, Peter! Urmăreşte ceva mai măreț decât tine. Astfel vei ajunge să fii respectat, poate chiar venerat.

— La ce fel de principii te referi?

— Le numesc pe toate *factorul Gandhi* deoarece reprezintă virtuțile după care s-a călăuzit în viață şi în acțiune liderul Mahatma Gandhi. Acestea includ sinceritate, hărnicie, răbdare, perseverență, loialitate, curaj şi, poate mai presus de toate, modestie. Studiindu-le şi aplicându-le, vei spori eficiența întregii tale companii. Când vei deveni un lider vizionar cu principii morale, GlobalView va avea în sfârşit o ancoră care să o susțină în timpul furtunii. Când te vei confrunta cu o criză, va fi mai puțină panică şi mai mult calm. Angajații tăi vor începe să acționeze cu mai mult curaj, amabilitate şi respect. Filozoful spaniol aparținând secolului al XIX-lea, Carlos Reyles, a subliniat admirabil această idee când a afirmat că: *„Principiile sunt pentru oameni ce sunt rădăcinile pentru copaci. Fără rădăcini, copacul se prăbuşeşte în bătaia vântului.*

Fără principii, oamenii cad la pământ zguduiți de furtunile vieții."

— Şi cum pot să aplic factorul Gandhi în cadrul organizației noastre? Vreau să spun că lucrurile stau destul de rău acum şi nimeni nu este deschis la ceva nou. Majoritatea simt că au făcut față la suficiente schimbări în ultimul an cât să le ajungă pentru mai multe vieți de acum încolo.

— Trebuie să fii tu însuți un model, răspunse el, scurt. Cu câtva timp în urmă, am citit că un discipol a venit la Gandhi şi l-a întrebat pe maestru care este secretul pentru a-i face pe cei din jurul său să se schimbe. Gandhi s-a gândit pentru o clipă şi apoi i-a răspuns, *„Tu trebuie să fii schimbarea pe care o doreşti."* Acesta este secretul pentru a cultiva moralitatea şi integritatea în cadrul companiei GlobalView. Nu aştepta de la ceilalți să se schimbe mai mult decât eşti tu dispus să te schimbi. Trebuie să fii un model pentru angajații tăi. Oamenii imită ceea ce văd în jurul lor. Seneca a subliniat această idee când a remarcat că: *„Îmi voi guverna viața şi gândurile ca şi cum întreaga lume ar fi martora existenței mele, putând să-mi audă orice gând."*

— Ce citat extraordinar! Merită pus la avizier în sala de mese.

— Sau în biroul tău, răspunse Julian, ferm. Liderii vizionari sunt proprii lor ambasadori. Ei devin exemple strălucite a ceea ce aşteaptă de la ceilalți. Nu-ți forța oamenii să muncească din greu pentru mai puțini bani, în timp ce tu îți iei o după-amiază liberă şi mergi să joci golf. Nu reduce primele angajaților în timp ce tu îți reamenajezi biroul. Nu le spune oamenilor să se implice în viziunea ta, în timp ce tu îți plănuieşti în tăcere cum să te sustragi. Oamenii nu sunt proşti. Îşi pot da seama dacă eşti o persoană de cuvânt sau nu. Poartă-te ca un adevărat lider. Fii unul dintre

acei lideri buni care au tăria de caracter să treacă de la „a şti ce e corect" la „a face ce e corect" şi apoi la „a fi ei înşişi corecţi". Ţine minte ce spunea Socrate: *„Cheia esenţială a măreţiei este să fim şi în realitate ceea ce părem a fi."*

Mintea mea începu să detecteze toate slăbiciunile de caracter care mă caracterizau la locul de muncă. De foarte multe ori spuneam că o să fac ceva şi apoi făceam altceva. În general, îmi păsa mai mult de interesele proprii, decât de cele ale oamenilor mei. Aveam un temperament aprins, eram destul de aspru cu angajaţii mei, eram egoist, nu îi ascultam pe ceilalţi şi adesea nu prea eram sincer. Credeam că nimeni nu vedea aceste defecte, dar acum îmi dădeam seama că de fapt nu era aşa. Pentru prima dată în întreaga mea carieră de director, am constatat că slăbiciunile mele ca lider cauzau slăbiciuni la nivelul companiei. Lipsurile mele ca lider erau sursa lipsei devotamentului din partea oamenilor. Era timpul să nu mai învinuiesc angajaţii şi conjuncturile pentru dificultăţile cu care se confrunta GlobalView. Venise vremea să joc cinstit. Venise vremea să „mă schimb pe mine însumi".

— Defectele tale amplifică defectele celor aflaţi sub conducerea ta, continuă Julian. Atunci când eşti nepoliticos cu un angajat, în mod implicit îi permiţi şi acestuia să fie nepoliticos cu altcineva. Atunci când minţi pe cineva, scuzi acea persoană pentru o minciună spusă altcuiva. Atunci când întârzii la o întâlnire, afirmi tacit că punctualitatea nu este importantă. Toate aceste mesaje modelează un anumit cadru de lucru care este valabil atât pentru tine cât şi pentru angajaţii tăi.

— Cum încep să devin un model, Julian? Sunt aşa cum sunt de foarte mult timp. Nu sunt sigur de unde aş putea să încep.

— Mai întâi, îţi sugerez să-ţi evaluezi poziţia de lider. Cercetează profund în inima ta şi reflectează asupra

punctelor tale tari şi în special asupra slăbiciunilor tale ca lider. Cunoaşte-te pe tine însuţi! După cum spuneam şi înainte, *conştienţa precede schimbarea.* Apoi, la fel ca în cazul oricărei iniţiative de a te schimba, pe plan personal sau profesional, începe cu lucruri mărunte. Am citit recent ceva despre o companie care se confrunta cu anumite dificultăţi similare firmei GlobalView. Starea de spirit era la pământ, productivitatea scăzuse dramatic, creativitatea se epuizase şi profiturile erau zero. Directoarei i-a venit atunci o idee simplă. Şi-a dat seama că angajaţii din fabrică o vedeau foarte rar, iar asta era una din cauzele slabelor performanţe ale companiei. Aşa că a început pur şi simplu să meargă acolo regulat şi astfel a observat că, spre deosebire de biroul său impecabil de la etaj, fabrica era absolut mizerabilă. Maldăre de gunoaie tronau pe coridoare, pereţii erau plini de graffiti, totul era acoperit de un strat gros de mizerie. În mod evident, nimănui nu-i păsa de locul de muncă. Făcea vizite regulate, mergând de colo-colo şi vorbind cu muncitorii. În acelaşi timp, ridica în linişte gunoiul de pe jos, sperând că acest gest simbolic ar putea influenţa cumva modul de a gândi al oamenilor. În curând, muncitorii începuseră să-i urmeze exemplul. În timp ce o însoţeau, adunau şi ei mizeria care împânzise podeaua şi o aruncau la cel mai apropiat coş de gunoi. Apoi, dându-şi seama că totul începea să arate mult mai bine, aceştia au întrebat dacă puteau să zugrăvească pereţii aşa cum vroiau. Bineînţeles că a fost de acord. A urmat o curăţenie generală la care toţi muncitorii din fabrică au participat, mândrindu-se cu noua înfăţişare a locului lor de muncă. Acest lucru a dus la o stare de spirit mai bună, făcând să crească productivitatea. Toţi angajaţii simţeau acum că fac parte din organizaţie. Ajunseseră să fie sincer interesaţi de munca lor şi de compania pentru care lucrau. Forţa acestor schimbări pozitive s-a împrăştiat cu rapiditate prin întreaga organizaţie care a revenit la sta-

diul de dinainte şi toate acestea au început cu un simplu gest al liderului companiei. Gesturile mărunte pot duce la rezultate măreţe, Peter. Să nu uiţi niciodată că privirile oamenilor sunt aţintite asupra ta. Aceştia se uită la tine pentru a vedea cum te comporţi. Aşa că trebuie să devii angajatul model pe care ţi-l doreşti. Împrumută şi tu strategia acelui lider înţelept din povestea mea. Ieşi din palatul somptuos în care te-ai baricadat. Mergi şi vorbeşte cu oamenii care contează cu adevărat – cei care aşteaptă de la tine să îi conduci. Ascultă-i! Descoperă ce anume îi face să vibreze de entuziasm. Întreabă-i despre speranţele, visurile şi frustrările lor. Dă-ţi seama care este starea de spirit din cadrul companiei tale. Majoritatea liderilor n-au nici cea mai vagă idee despre asta. După cum mi-a spus şi Yogi Raman cândva, „adesea, peştele este ultimul care observă apa în care înoată."

Cu acest sfat înţelept, Julian îmi strânse mâna şi aproape că dispăru în întuneric. Brusc se opri şi se întoarse spre mine.

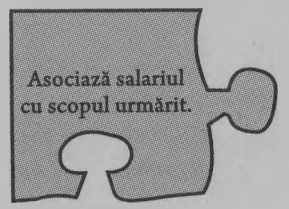
— Era să uit. Am ceva pentru tine care îţi va da de gândit până la întâlnirea noastră de săptămâna viitoare.

Apoi îşi strecură mâna între faldurile robei pe care refuzase să o dea jos întreaga seară, în pofida căldurii insuportabile şi scoase de acolo un obiect pe care nu puteam să-l văd bine din cauza întunericului, dar pe care mi-l puse cu blândeţe în palmă şi se pierdu în noapte.

Ajungând la maşină, m-am uitat la darul pe care mi-l dăduse Julian în lumina slabă a becului de lângă oglinda retrovizoare. Era tot o piesă de puzzle făcută din lemn. La fel ca şi cea de dinainte şi aceasta avea un desen inscripţionat şi se puteau distinge câteva cuvinte încrustate în lemn. Acestea erau: *Al Doilea Ritual – Stăpâneşte cu mintea, condu cu inima!*

Rezumatul informaţiilor din Capitolul V
Esenţa învăţăturilor lui Julian

Ritualul



Esenţa

Ritualul focalizării pline de motivaţie asupra viitorului.

Învăţătura

- Scopul este factorul cel mai puternic care ne motivează;
- Sarcina principală a unui lider este aceea de a le insufla entuziasm oamenilor săi în legătură cu o cauză măreaţă care influenţează vieţile celorlalţi;
- Un lider excepţional va avea susţinători de excepţie. Arată-le angajaţilor că ai cele mai bune intenţii în ceea ce îi priveşte!
- Un lider vizionar are ca obiectiv eliberarea talentelor umane şi manifestarea întregului potenţial al oamenilor;
- Fii un lider integru, corect şi cutezător.

Practica

- Fă din învăţăturile asimilate un adevărat ritual astfel încât intenţiile tale pozitive să devină rezultate tangibile;
- Comunică-le celorlalţi obiectivul tău şi fă-i să se implice trup şi suflet;
- Asociază ceea ce spui cu ceea ce faci.

Citat relevant

„Cea mai importantă sarcină a unui lider vizionar este să respecte şi să cinstească vieţile celor pe care îi conduce, oferindu-le ocazia să-şi manifeste potenţialul maxim prin munca pe care o fac."

Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul

AL DOILEA RITUAL

Stăpâneşte cu mintea, condu cu inima

Capitolul VI.
Ritualul relațiilor interumane

Un om căruia nu-i pasă de cei din jurul său
va avea o parte de cele mai mari dificultăți în viață
şi va ajunge să-i rănească şi pe ceilalți.
În această categorie se găsesc
toți aceia care au eşuat ca ființe umane.

Alfred Adler

Mergând cu maşina spre casă, mintea nu îmi stătea decât la cele aflate de la Julian. Îmi păreau atât de logice încât mi-aş fi dorit să le fi descoperit eu însămi acum mulți ani. M-ar fi scutit de atâtea probleme şi stres. Dacă aş fi aplicat aceste învățături mai devreme, cine ştie unde ar fi ajuns acum GlobalView? Mintea îmi zbură atunci la cum mi-aş fi dorit să arate GlobalView peste zece ani. Mi-am imaginat cum ar fi fost să fim cea mai mare şi mai bună companie din domeniu de pe planetă. Mi-am imaginat câți oameni aş putea ajuta să evolueze şi câte vieți aş putea schimba. Pe față mi s-a înfiripat un zâmbet.

Mă simțeam bine să visez din nou. Jonas Salk a spus cândva: *„Am avut şi visuri şi coşmaruri. Dar visurile m-au ajutat să trec peste coşmaruri."* Toți oamenii de afaceri de succes pe care i-am cunoscut vreodată, au fost nişte visători. Şi-au descoperit motivația emoțională prin reflecții profunde şi au avut curajul să se abandoneze. Pe vremea când eram doar nişte tineri întreprinzători nerăbdători care încercau să pună pe picioare GlobalView, obişnuiam să stau tăcut ore întregi având gânduri mari despre ce ne-ar fi putut rezerva viitorul. Odată cu dezvoltarea afacerii,

am avut tot mai multă bătaie de cap, iar momentele mele de tihnă erau tot mai rare. Această întâlnire cu Julian, un om care era evident transformat, avea să mă schimbe pentru totdeauna. Ştiam că dispuneam de calităţile necesare unui lider vizionar. Trebuia doar să învăţ ce aveam de făcut şi mă regăseam perfect în remarcabilul sistem de leadership despre care îmi vorbise Julian. Aveam speranţe mari legate de viitor şi norul nesiguranţei începuse să se ridice. Mă simţeam motivat. Eram ca nou, cu bateriile încărcate la maxim.

În noaptea aceea, am rupt o foaie de hârtie din carneţelul meu de pe birou. Deşi trecuse de ora 2 noaptea, am început să-mi notez tot ce învăţasem. Aflasem *primul ritual al liderilor vizionari – asocierea salariului cu scopul urmărit* precum şi multitudinea de adevăruri universal valabile asociate acestei lecţii deosebite. Julian mă lăsase să întrezăresc şi cel de-al doilea dintre cele opt ritualuri, care îmi cerea *să stăpânesc cu mintea şi să îndrum cu sufletul.* Ştiam că mai aveam atât de multe lucruri de învăţat.

După ce mi-am notat tot ce învăţasem, am început să mă gândesc la câteva modalităţi de implementare a acestor informaţii. Julian chiar mă avertizase în legătură cu ceea ce el numea *discrepanţa de performanţă*, teoria conform căreia liderii ajung să aibă probleme atunci când nu reuşesc să-şi transforme bunele intenţii în fapte. Chiar din propria mea experienţă în lumea afacerilor ştiam că, în mare parte, ineficienţa derivă din faptul că majoritatea oamenilor nu dau dovadă de suficientă autodisciplină pentru a face ceea ce ştiu că ar trebui să facă, atunci când trebuie să o facă. Aceştia amână la nesfârşit lucrurile importante în afaceri şi în viaţă în favoarea lucrurilor uşoare şi imediate. Şi apoi, la un moment dat, aceşti oameni se trezesc şi îşi dau seama ce ar fi putut face cu viaţa lor. Ei

ajung să regrete toate oportunităţile şi şansele pe care le-au pierdut. Din nefericire atunci este prea târziu. Este ca şi cum ai spune: *„Tinerii pot dar nu ştiu, iar cei bătrâni ştiu dar nu mai pot."*

M-am gândit mult la visul meu de viitor în ce priveşte GlobalView. Am privit adânc în inima mea şi m-am întrebat care este domeniul în care compania noastră ar putea avea cel mai mare impact. M-am gândit cum să le transmit şi oamenilor mei visul care se contura în minte şi cum să le arăt că ajutându-mă să-mi realizez visul, îşi vor îndeplini şi ei propriul vis. Am analizat modul în care asta avea să-şi pună amprenta asupra vieţii celorlalţi oameni precum şi maniera în care puteam să le arăt oamenilor mei cât de mult contează munca lor.

Apoi, mintea mi s-a focalizat asupra modului în care aş putea „eliberez" potenţialul celorlalţi, ca să folosesc cuvintele lui Julian. Pentru a-mi vedea rolul de lider în termenii valorificării şi nu ai limitării potenţialului uman, trebuia să evit să controlez toate detaliile mărunte şi să le permit oamenilor să-şi asume responsabilitatea propriilor rezultate. Trebuia să vorbesc despre scop şi nu despre metode, astfel încât oamenii să dea dovadă de mai multă creativitate şi ingeniozitate în munca lor. Trebuia să le permit să se dezvolte ca oameni la locul de muncă şi să-i stimulez. Trebuia să-i las să realizeze sarcinile pe care erau capabili să le facă, fără o monitorizare şi o supraveghere constantă. Trebuia să devin un lider corect şi integru.

Fără ţipete şi urlete cum se întâmpla de obicei. Fără să mai vorbesc oamenii şi fără secrete. Fără manipulare şi fără să mai forţez mâna nimănui. Bineînţeles că trebuie să fiu puternic şi intransigent atunci când circumstanţele o cer. Asta se înţelege de la sine. De asemenea. trebuie să „fiu un om cu principii", după cum spunea Julian. Tre-

buie să mă ghidez după acele principii universal valabile atât ca om, cât şi ca lider. Oamenii de la GlobalView meritau din plin asta.

Zilele rămase până la următoarea mea întâlnire cu Julian au zburat ca vântul. Eram atât de nerăbdător să-l întâlnesc, încât de-abia dormeam noaptea. Nivelul meu de energie crescuse ameţitor, iar învăţătura pe care o adusese din munţii Himalaya a devenit parte integrantă a vieţii mele. Nu pot să vă explic de ce. Cred că e ceva similar modului în care se simte un părinte când i se naşte primul copil. Aveam un sentiment unic, eram cuprins de un entuziasm cu totul nou, mă îndreptam plin de pasiune către îndeplinirea viziunii mele. Nu doream să pierd nicio clipă din această experienţă şi eram pe deplin recunoscător că mi s-a oferit această şansă.

După câteva zile în care am aplicat adevărurile învăţate de la Julian, au început să aibă loc îmbunătăţiri semnificative în cadrul companiei. Devenisem mai deschis, mai sincer şi mai implicat. Începusem să ţin cont de ideile şi de interesele celorlalţi. Răspândisem deja în toată organizaţia entuziasmul meu şi comunicasem intenţiile mele mult mai ambiţioase pentru GlobalView. A început să-mi pese de oamenii alături de care munceam. Chiar şi asistenta mea, Arielle, o femeie care nu ştia de glumă şi care foarte rar îşi lăsa garda jos în preajma mea, râdea, spunând că fusesem înlocuit de „o clonă extraterestră dintr-o specie mai amabilă şi mai înţeleaptă."

— Orice s-ar fi întâmplat, domnule Franklin, spunea ea, cu un ton uşor mai serios, tuturor ne place această schimbare şi sperăm să dureze. Nimănui nu-i vine să creadă modul în care aţi dat foc la vechea declaraţie de intenţie în mijlocul parcării, ieri dimineaţă. Toată lumea o să-şi amintească de asta, cu siguranţă!

În cele din urmă a venit şi ziua de vineri. Am plecat de

la sediu şi am mers cu maşina până în parcul din spatele primăriei unde îmi dădusem întâlnire cu Julian. În tot acest timp, mă jucasem cu cea de-a doua piesă de puzzle pe care mi-o dăduse acesta. *Al doilea ritual – stăpâneşte cu mintea, condu cu inima.* „Oare ce ar putea însemna?", mă întrebam eu. Până acum, Julian îmi oferise informaţii foarte valoroase, pline de conţinut şi practice totodată. Ideea aceasta cu „să îndrumi cu sufletul" mă îngrijora puţin. Speram să nu mă ia cu dulcegării.

După cum promisese, Julian mă aştepta în parc. Deşi era o altă zi călduroasă de vară, el purta în continuare roba tradiţională a călugărilor a căror înţelepciune îi schimbase întreaga viaţă. Într-un mod ciudat, astăzi purta şi o pereche de ochelari de soare foarte moderni, la fel ca starurile rock şi actorii de cinema. Contrastul era izbitor.

— Îmi plac ochelarii tăi, Julian, i-am spus eu, bătându-l uşor pe umăr, bucuros să-mi revăd prietenul.

— M-am gândit eu că o sa-ţi placă. I-am cumpărat ieri de la o tarabă unde vindea un băiat foarte tânăr. Mi-a spus că trebuie să arăt mai modern. Aşa că mi-am luat ceva la modă, a râs Julian. Oricum aveam nevoie de ei ca să-mi protejez ochii de soare, adăugă el, privind în sus pentru o clipă.

— N-ai vrea să-ţi pierzi *viziunea*, nu?, am spus eu, ca un elev model.

— Foarte frumos spus, Peter. Se pare că ai reflectat asupra subiectului.

— Într-adevăr. De fapt, ţi-am urmat sfatul şi pe lângă faptul că am început să mă gândesc la ce m-ai învăţat, am început şi să acţionez în acest sens.

— Minunat! Ştiam eu că e un lucru bun să vin să te văd. Ştiam eu că ai să foloseşti din plin informaţiile nepreţuite pe care înţelepţii mi le-au dăruit. Aşa cum le plăcea şi lor să spună, *„Atunci când discipolul este pregătit, apare maestrul."*

— Chiar la ţanc, Julian. Lucrurile o luaseră razna la firmă. Acum îmi dau seama de asta. Uite, după ce am aplicat învăţăturile tale timp de câteva zile, am observat îmbunătăţiri reale, i-am spus eu, bucuros să-l ţin la curent cu progresele făcute. Ştiu că încă este prea devreme şi că adevăratele schimbări au nevoie de timp, dar simt că începem să ne dezmorţim. Le-am împărtăşit tuturor membrilor echipei de conducere şi fiecărui administrator din cadrul companiei învăţămintele primite de la tine. Le-am cerut ca şi ei, la rândul lor, să împărtăşească aceste lecţii tuturor celor care muncesc aici, astfel încât să devenim cu toţii mai eficienţi. Aşa cum tu mi-ai spus mai devreme: a fi lider nu se referă la poziţia sau la titlul pe care îl ai, ci la fapte. Oricine din cadrul companiei mele, de la vicepreşedinte la vânzătorul din magazin şi până la puştiul de la livrări, poate fi un lider. Am înţeles acum că fiecare angajat de la GlobalView trebuie să beneficieze de pregătirea unui lider dacă vrem să devenim cu adevărat o organizaţie de talie mondială. Toată lumea trebuie să ştie ce înseamnă să fii un lider vizionar şi apoi să aplice aceste informaţii în domeniul în care lucrează. Fiecare dintre noi trebuie să se străduiască să pună în practică învăţăturile de leadership.

— Te rog ca pe viitor să-mi povesteşti despre succesele tale, pe măsură ce vor apărea. Ştiu că vor fi foarte multe, spuse Julian.

— De fapt, chiar am ceva să-ţi povestesc. După întâlnirea noastră de la clubul de golf de săptămâna trecută, am mers acasă şi am scris o listă de lucruri pe care trebuie să le schimb în normele mele de conducere. M-am analizat pe mine ca lider, aşa cum mi-ai sugerat. Mi-am notat toate punctele slabe care mi-au venit în minte şi apoi am pus la punct o strategie de acţiune şi un termen până la care să le elimin, rând pe rând. După aceea, am făcut o

mică şedinţă de brainstorming, în timpul căreia am descoperit sute de modalităţi inovatoare prin care aş putea să implementez elementele pe care le-ai menţionat când ne-am întâlnit ultima oară. Una dintre ideile care mi-au venit a fost aceea de a le oferi tuturor angajaţilor mei un buget anual de o mie de dolari pe care să-l folosească pentru a-şi spori eficienţa profesională şi personală. Mi-ai spus că e datoria mea să-mi ajut oamenii să se transforme la locul de muncă şi să dea tot ce au mai bun în ei. Prin urmare, m-am hotărât să iau această sarcină în serios şi să încurajez dezvoltarea personală. Ar fi trebuit să vezi ce fericiţi erau când au auzit despre această iniţiativă. Ştiu că mă va costa destul de mulţi bani, dar văd acest pas mai degrabă ca pe o investiţie decât ca pe o cheltuială. După cum ai spus şi tu, Julian, angajaţii care se simt minunat în pielea lor, vor da rezultate excepţionale, cu siguranţă.

— Şi ce au început să facă cu banii?

— Deşi programul este abia la început o parte dintre membrii echipelor noastre şi-au primit cecurile. Din câte am auzit, o parte dintre ei îşi cumpără instrumentele necesare planificării procesului de muncă şi a timpului. Alţii au folosit banii pe cărţi de dezvoltare personală şi pe casete audio educative pe care le pot asculta în maşină, în drum spre serviciu. Unul dintre angajaţi şi-a folosit o parte din buget într-un mod foarte special. Este destul de mic de înălţime şi până acum i-a fost greu să muncească aici, deoarece trebuia tot timpul să se ridice pe vârfuri ca să ajungă la rafturile de sus. Era prea stânjenit de acest lucru şi nu i-a putut spune şefului său. Credea că toată lumea o să râdă de el. Odată ce a primit cecul pe care putea folosească în orice mod i-ar fi sporit eficienţa la serviciu, acesta a mers şi şi-a cumpărat un taburet. Maistrul mi-a spus că productivitatea lui s-a dublat şi că nu l-a văzut nicicând mai fericit.

— Ai început deja să experimentezi forța adevărurilor pe care le-am descoperit în munții Himalaya. Motivul pentru care acestea au rezistat la testul timpului este destul de simplu. Pentru că funcționează cu adevărat.

— Să-ți mai spun ce altceva am mai făcut de când mi-ai împărtășit din învățătura ta, Julian?

— Ce anume?

— Am început să îmi asum mai multe riscuri în calitate de lider. Am început să mă văd pe mine însumi drept un inovator și un factor catalizator pentru idei noi. Dacă eu nu îmi pun permanent mintea la contribuție explorând noi căi de gândire, cum aș putea să mă aștept de la oamenii mei să o facă? Am început din nou să citesc. Mi-am făcut timp să meditez. Am început să merg periodic prin birouri pentru a cunoaște cât mai mulți dintre angajați, ca în povestea aceea pe care mi-ai spus-o tu. Într-adevăr, peștele este adesea ultimul care își dă seama de apa în care înoată.

Julian schiță un zâmbet, mulțumit de progresele mele și spuse:

— Asumarea riscurilor este un atu foarte puternic pe drumul către succes. Și, totuși, majoritatea oamenilor nu au cultivat niciodată această disciplină importantă. Majoritatea dintre noi nu își dau jos casca de protecție niciodată pentru a se aventura în necunoscut. Yogi Raman a formulat asta în felul următor: „Cu cât avansezi mai mult spre marginea prăpastiei, cu atât crește pericolul să cazi. Cu toate acestea, fructele acolo cresc, pe marginea prăpastiei." Un lider vizionar știe să își asume riscuri. El încearcă permanent lucruri noi. Asta devine un obicei. După cum spunea și Seneca cu mult timp în urmă, *„Nu îndrăznim nu pentru că lucrurile sunt dificile. Ele sunt dificile pentru că nu îndrăznim."*

— Să îți spun ce risc mi-am asumat pentru a curăța

pânzele de păianjen din cadrul organizației noastre. Am citit despre o companie de succes din Singapore care făcea ceva destul de neobișnuit. Vinerea, din două în două săptămâni, aceștia închideau fabrica timp de două ore. Întreg personalul se aduna și discuta despre cele mai reușite cărți nou apărute în domeniul managementului. Acest lucru nu numai că le permitea să-și aprofundeze relația cu colegii de echipă și să iasă din rutina zilnică, dar totodată erau la curent și cu ideile cele mai noi cu privire la excelența pe plan personal și profesional.

— Un concept extraordinar, răspunse Julian, așezându-se pe iarbă, undeva la umbră.

— Am instituit aceeași practică și la GlobalView. Managerii mei sunt foarte entuziasmați de asta. Întotdeauna se plângeau că nu au timp suficient să citească cele mai bune cărți apărute în domeniul afacerilor și să fie la curent cu cele mai noi tendințe în domeniul managerial. Acum sunt plătiți să facă asta, am spus eu, cu mândrie.

— Crede-mă, spuse Julian, pe termen lung, această idee te va ajuta să economiseşti mulți bani. Ineficiența multor companii, cauzată de modele de gândire învechite și de sisteme ineficiente care continuă să existe doar din cauza tradiției, este ceva extrem de costisitor pe termen lung și chiar fatal. Ceea ce faci poate părea neortodox, dar înțelept. Faptul că îi pui pe oamenii tăi pe primul loc este cea mai înțeleaptă lecție de leadership pe care o vei învăța vreodată. În acest fel, ajungem la următorul element al străvechiului sistem al lui Yogi Raman, *al doilea ritual al unui lider vizionar – stăpânește cu mintea, condu cu inima.*

— Chiar mă întrebam la ce se referă.

— Acesta este ritualul relațiilor interumane și al competenței în comunicare. Toți liderii cu adevărat vizionari au reușit să dezvolte o relație apropiată cu cei pe care-i

conduceau. Ei şi-au perfecţionat arta de a împărtăşi cu claritate viziunea lor oamenilor, într-un mod care să îi atragă pe aceştia să se implice în acţiune. Având abilitatea şi talentul de a comunica eficient cu oamenii, asemenea lideri ajung la inima angajaţilor lor, câştigându-le loialitatea pe termen lung. Pe scurt, *dacă îţi consolidezi relaţiile, devii un lider mai bun.*

— Relaţiile sunt chiar atât de importante? Vreau să spun că ştiu o mulţime de lideri cărora nu le pasă câtuşi de puţin de relaţia cu oamenii lor. Ei consideră că misiunea lor este foarte simplă: să aibă un profit cât mai mare şi să crească valoarea acţiunilor. Orice altceva este lipsit de importanţă.

— Aceşti aşa-zişi lideri nu sunt nişte vizionari şi, crede-mă, diferenţa este foarte mare. Un lider vizionar nu este o persoană care urmăreşte doar să stoarcă cât mai mult profit de pe urma companiei, într-un timp cât mai scurt posibil, pentru ca mai apoi să lase totul baltă, să se pensioneze înainte de vreme şi să plece în insulele Bahamas, lăsându-şi compania într-un dezastru total. Pentru un lider vizionar profiturile pe termen scurt sunt importante, dar în acelaşi timp aceştia se gândesc permanent la cele pe termen lung. Ei înţeleg că dacă au răbdare ca oamenii lor să-şi valorifice potenţialul şi dacă aplică sisteme foarte eficiente, în baza cărora compania poate să se dezvolte, au de câştigat profituri masive. Liderii despre care vorbeşti sunt ca şi alergătorii de viteză care concurează la maraton. Ei dau tot ce pot pe primii cinci sute de metri, dar nu le mai rămâne nimic pentru restul cursei şi astfel ajung pe ultimul loc. Vezi tu, Peter, oricine poate să fondeze o companie şi să obţină profituri imense forţându-şi la maxim oamenii, dar foarte curând aceştia vor obosi şi echipamentele se vor strica, pentru că ei nu au grijă nici de ele şi nici de angajaţi. Ţine minte, toamna se

numără bobocii. Pur şi simplu nu poţi evita legile naturale ale vieţii.

— Foarte bine spus, Julian. Deci, ce trebuie să fac pentru a pune în practică *al doilea ritual*?

— O să-ţi arăt, îmi răspunse el, privind către un cuplu mai în vârstă care se aşezase sub un copac, chicotind ca doi adolescenţi. Îi vezi pe cei doi de acolo? I-am tot observat în ultimele câteva săptămâni. Uneori m-am uitat cum dau de mâncare la raţele de pe lac. Alteori i-am văzut plimbându-se cu bicicletele în jurul parcului sau chiar am auzit ce vorbeau în timp ce mă odihneam pe iarbă, recunoscu Julian, aparent stânjenit. Ce pot să-ţi spun cu siguranţă este că aceşti doi oameni au o relaţie minunată.

— Mă întreb oare de cât timp sunt căsătoriţi? Par să fie foarte îndrăgostiţi.

— De patruzeci şi trei de ani din câte am auzit, răspunse Julian. Săptămâna trecută au sărbătorit aniversarea căsătoriei lor chiar aici în parcul acesta minunat. Au avut un tort uriaş pe care l-au împărţit cu câţiva prieteni. Aveau o gaşcă plină de viaţă, spuse el, arătându-mi o poieniţă împodobită cu flori roşii în care se aflau cinci mese de picnic.

— Patruzeci şi trei de ani?! E uimitor în vremurile noastre.

— E uşor să-ţi dai seama cum au reuşit să rămână împreună atât de mult timp, spuse Julian, scoţându-şi ochelarii şi ştergându-şi transpiraţia de pe faţă. Nu e nimic surprinzător în faptul că se ghidează după principiile universal valabile referitoare la relaţiile interumane despre care Yogi Raman mi-a spus că sunt aplicate de liderii vizionari pentru a câştiga respectul şi încrederea oamenilor pe termen lung. Dacă pot spune că am învăţat ceva este că o organizaţie de talie mondială este totodată o organizaţie în care predomină încrederea. Încrederea

este unul dintre elementele universal valabile ale oricărei companii de vârf. Dacă oamenii tăi nu au încredere în tine, în managerii şi colegii lor, atunci nu vor face niciun efort în plus pentru a te ajuta. Fără încredere, nu există angajament şi fără angajament, nicio companie nu poate exista.

— Ce ai observat la acest cuplu?, am întrebat eu, plin de interes.

— În special patru lucruri, Peter: sunt oameni de cuvânt, se ascultă unul pe celălalt, sunt plini de compasiune şi în ultimul şi poate cel mai important rând, spun întotdeauna adevărul.

— Acesta este secretul acestei relaţii incredibile?

— Yogi Raman m-a învăţat că acesta este secretul *oricărei* relaţii extraordinare. Mi-a spus că oricine îşi doreşte să fie un lider vizionar care să îşi motiveze oamenii să realizeze lucruri minunate, trebuie să facă din aceste patru principii o parte integrantă a modului său de a conduce. Ele reprezintă piatra de temelie a oricărei relaţii interumane şi te vor ajuta să practici *al doilea ritual*, în fiecare zi a vieţii tale.

— Par atât de simple. Chiar pot avea un asemenea efect asupra echipei mele?

— Aceasta este problema multora dintre adevărurile general valabile referitore la arta de a fi un lider. Ele par a fi atât de simple şi evidente încât toată lumea amână la nesfârşit să le pună în aplicare. Nu sunt la modă, aşa că oamenii le dau la o parte în favoarea unor strategii mai *strălucite şi senzaţionale*. Dă-mi voie să îţi pun o întrebare, Peter. Tu faci aceste patru lucruri în fiecare zi?

— Nu.

— Hai să vorbim măcar despre primul dintre ele. Îţi ţii majoritatea promisiunilor?

Ştiam care este răspunsul la această întrebare. De

foarte multe ori îmi încălcam promisiunile. Le spuneam angajaţilor că le sunt tot timpul la dispoziţie dacă vor să vorbească cu mine, dar în momentul în care cineva chiar avea o problemă pe care voia să o discutăm, găseam tot felul de scuze pentru a mă eschiva. Alteori îi spuneam unui supervizor că merită să aibă mai multe responsabilităţi, aşa cum îmi ceruse, dar apoi nu făceam paşii necesari pentru a mă asigura că avea să primească ceea ce solicitase. Eram un maestru al promisiunilor încălcate.

— Fiecare promisiune pe care nu o respecţi, oricât de măruntă şi aparent insignifiantă ar fi, te înjoseşte tot mai mult, spuse Julian, rupând tăcerea. De fiecare dată când nu suni înapoi o persoană căreia i-ai promis să o suni sau când lipseşti de la o întâlnire la care ai promis că vei merge, oamenii au tot mai puţină încredere în tine. De fiecare dată când nu onorezi un angajament, slăbeşti legătura cu oamenii pe care ai privilegiul să-i conduci. Aşa cum spunea şi Yogi Raman, *„de fiecare dată când te fereşti să procedezi corect, alimentezi tot mai mult obiceiul de a greşi."*

— Porumbeii aceia în vârstă îşi ţin promisiunile unul faţă de celălalt?, am întrebat eu, cu voce tare.

— Cu siguranţă. Atunci când soţul îi spune soţiei că se întâlnesc să servească prânzul la taraba cu hot-dog, poţi fi sigur că o să ajungă la timp. Atunci când soţia spune că i-ar plăcea să facă o tură cu bicicleta într-o anumită zi, cu siguranţă că o să le vezi maşina în parcare şi pe soţ scoţând afară bicicletele. Vezi tu, Peter, atunci când oamenii îşi ţin promisiunile, cultivă loialitatea celorlalţi. Soţia ştie că poate conta pe soţul ei şi soţul ştie că poate conta pe ea, iar asta dă naştere consecvenţei, un atribut important al relaţiilor interumane de calitate. Atât soţul cât şi soţia ştiu la ce să se aştepte unul de la celălalt. Pot să se bazeze unul pe altul. În acest mod îşi cultivă încrederea unul

în celălalt. Să îţi respecţi întotdeauna promisiunile. Sunt sigur că o să fii încântat de rezultate.

— Ştii, Julian, tu eşti prima persoană care mi-a arătat legătura dintre respectarea promisiunilor şi relaţiile interumane. Ştiu că ceea ce îmi spui tu este adevărat. Pentru a fi cu adevărat liderul care m-am angajat să fiu, trebuie să-mi respect promisiunile faţă de ceilalţi, să fiu o persoană pe care să se poată baza. Trebuie să le câştig încrederea şi loialitatea oamenilor mei. De azi înainte, voi fi un om de cuvânt. Îmi voi respecta toate angajamentele. Promit.

Julian zâmbi pe sub mustaţă.

— O să-ţi amintesc ce ai spus acum, dragul meu prieten.

Soarele încă strălucea pe cer când Julian se ridică pentru a merge mai departe. Era deosebit de agil în ciuda vârstei sale înaintate. Faţa sa tinerească era toată numai zâmbet în timp ce se plimba prin parc, continuându-şi prezentarea celui de-al doilea ritual şi despre forţa implicării sufleteşti a unui lider care acordă importanţă relaţiilor interumane.

— A doua disciplină pe care trebuie să o stăpâneşti pentru a face din al doilea ritual o parte integrantă a felului tău de a fi este să îi asculţi pe ceilalţi în mod activ. *Un lider vizionar ajunge la inima oamenilor săi prin faptul că îi ascultă plin de interes.* Majoritatea liderilor cred că pentru a fi eficienţi trebuie să vorbească aproape tot timpul. Parcă au fost spălaţi pe creier şi acum cred că singurul scop al unui lider este să vorbească şi angajaţii să asculte. Un lider vizionar ştie că una dintre nevoile oamenilor este să se simtă înţeleşi. Fiecare simte nevoia profundă de a se exprima şi de a fi ascultat. Un lider vizionar trebuie să fie un foarte bun ascultător. Ironia este în acest fel, el ajunge să fie considerat un interlocutor extraordinar.

— Stai să văd dacă am înţeles bine, Julian. Vrei să spui că, de fapt, dacă îi ascult pe ceilalţi cu mai mare atenţie, voi reuşi să îmi comunic mesajul mai eficient? Cum este posibil?, am întrebat eu.

— Vrei ca oamenii să aibă încredere în tine, nu-i aşa?

— Da.

— Şi vrei ca oamenii tăi să fie loiali atât faţă de tine, cât şi faţă de GlobalView?

— Da.

— Atunci ţine minte aceasta: a asculta ceea ce au de spus ceilalţi este un semn de respect. Asta arată că îi apreciezi şi crezi în ei. Ceea ce vreau să spun de fapt este că trebuie să empatizezi cu ei. Trebuie să te identifici cu perspectiva lor. Trebuie să pui suflet când comunici cu persoana de lângă tine. Trebuie să vezi dincolo de aparenţe şi să descoperi ce gândeşte cu adevărat. Numai dacă reuşeşti să faci asta, vei reuşi să îi cunoşti cu adevărat, iar ei se vor simţi înţeleşi. O persoană care se simte înţeleasă te va asculta când va fi rândul tău să vorbeşti. Ţine minte, Peter, unul dintre cele mai preţioase daruri pe care i le poţi face cuiva este să-i acorzi întreaga ta atenţie. *Faptul că eşti un foarte bun ascultător este cel mai mare compliment.*

— Am descoperit că nu sunt un ascultător grozav, l-am întrerupt eu. Îmi dau seama de fapt că obiceiul meu de a asculta prea puţin inhibă oamenii cu care lucrez. Prin faptul că nu acord atenţie cuvintelor şi sentimentelor lor, le spun practic că nu îmi pasă şi că ceea ce spun ei nu are importanţă pentru mine. Acum mi se pare atât de evident. Pot să pariez că asta este cauza principală a faptului că starea noastră de spirit este la pământ şi că încrederea lipseşte cu desăvârşire. Nu m-am gândit niciodată cât de important este să ştii să asculţi.

— E foarte important, răspunse Julian, imediat. Hai să vedem cât de prost stai. Să facem o evaluare rapidă.

— Este absolut necesar?

— După cum am spus mai înainte, Peter, conştienţa precede schimbarea. Înainte să fii un lider bun, trebuie să ştii cu exactitate unde trebuie să te schimbi. *Un punct slab de care nu eşti conştient nu va putea niciodată să fie transformat într-un punct forte.* Aşa că dă-mi voie să te întreb, ţi se întâmplă des să îi întrerupi pe ceilalţi?

— Da, recunosc.

— Şi te grăbeşti să spui tu în locul lor ceea ce au de spus?

— Uneori, am minţit eu.

— Şi îţi exersezi răspunsul în timp ce cealaltă persoană vorbeşte?

— Poate că da, am răspuns eu, defensiv.

— Păi, atunci amândoi ştim că trebuie să munceşti serios în ceea priveşte ascultatul. Dacă vrei cu adevărat să stăpâneşti al doilea ritual şi să cucereşti inimile oamenilor, trebuie să nu mai asculţi cu intenţia de a le răspunde. În loc de asta, trebuie *să asculţi cu intenţia de a înţelege.*

— Uimitor! Cât de clar ai exprimat această idee, Julian. Permite-mi să te întreb, dacă e atât de important pentru un lider să ştie să îi asculte pe ceilalţi, de ce atât de puţini fac aceasta?

— Excelentă întrebare. Motivul principal este acela că oamenii sunt fiinţe vizuale. Optzeci şi trei la sută dintre percepţiile noastre senzoriale sunt recepţionate prin intermediul ochilor, astfel încât de multe ori neglijăm o mare parte a lucrurilor pe care le auzim. Iată un exemplu! Eşti invitat la o petrecere. Intri şi imediat faci cunoştinţă cu cineva. Începi să vorbeşti cu persoana respectivă şi după câteva minute îţi dai seama că ai uitat ceva.

— O băutură?, am glumit eu, uşor sarcastic.

— Nu, numele persoanei.

— Mi se întâmplă tot timpul.

— Şi nu doar ţie. Peste nouăzeci la sută dintre oamenii

de afaceri uită numele persoanelor care le-au fost prezentate într-un interval de opt secunde după ce l-au auzit. Motivul acestui fapt este că imediat ce întâlnim o persoană nouă, creierul nostru începe să proceseze informaţiile de ordin vizual şi tactil cum ar fi înălţimea, greutatea, sexul, modul de a strânge mâna şi mimica. În cadrul acestui proces, numele scapă atenţiei noastre. Trebuie să începem să fim mai atenţi la ceea ce auzim, continuă Julian. Al doilea motiv pentru care majoritatea liderilor nu se pricep foarte bine să asculte este faptul că fiinţa umană are capacitatea de a asculta într-un ritm de 500 de cuvinte pe minut şi, cu toate acestea, noi vorbim într-un ritm mult mai lent, între 100 şi 125 de cuvinte pe minut. Cum ne rămâne un spaţiu atât de mare de completat, mintea noastră are tendinţa să rătăcească de colo-colo.

— Interesant. Ca să fiu sincer, tot timpul îmi zboară mintea atunci când trebuie să îi ascult pe ceilalţi. Uneori când sunt la o şedinţă, în loc să îi ascult pe cei care vorbesc, mă gândesc la toate chestiunile urgente de care trebuie să mă ocup. Chiar şi atunci când am o conversaţie personală cu cineva, visez cu ochii deschişi. Ai vreo idee cum aş putea să mă concentrez să îi ascult şi să îi înţeleg pe cei cu care vorbesc?

— A fi un bun ascultător este un obicei care necesită ceva timp şi practică, dar merită. Am auzit recent că ascultându-i pe ceilalţi poţi reduce presiunea sanguină, scădea ritmul bătăilor inimii şi astfel devii mai calm. Acum că am menţionat toate acestea, scopul tău este acela de a deveni un „ascultător activ" ca să folosim termenul inventat de Yogi Raman. Ştiu că sună a contradicţie de termeni, dar nu este. Fii un ascultător entuziast şi dornic să-i înţelegi pe ceilalţi. Cum faci asta? Încearcă ceva simplu. Cultivă-ţi întâi abilitatea de a pune întrebări inteligente şi deschise angajaţilor tăi, iar apoi ascultă cu

atenţie răspunsul lor. Un lider al unei companii de înaltă performanţă a avut o idee simplă, dar eficientă pentru a îmbunătăţi acest proces. Acesta a convocat angajaţii din întreaga organizaţie şi le-a cerut sugestii detaliate şi practice despre modul în care să facă lucrurile să meargă mai bine. Această iniţiativă a generat două beneficii imediate. Cel dintâi a fost faptul că angajaţii se simţeau ascultaţi, ceea ce a dus la o stare de spirit mai bună şi a consolidat sentimentul de încredere. Al doilea beneficiu a constat în faptul că persoanele din conducere au primit consultanţă gratuită despre modul în care puteau să-şi uşureze şi să-şi îmbunătăţească activitatea, din partea unor persoane direct implicate, care ştiau punctele slabe mai bine decât orice consultat costisitor. Conducerea a luat apoi cele mai bune sugestii şi a făcut teste ştiinţifice cu indicatori clari de performanţă cum ar fi venitul din vânzări, numărul de reclamaţii provenite din partea clienţilor, precum şi standardele de calitate, pentru a vedea care sugestie are şi aplicabilitate practică. Ţinând cont de ideile angajaţilor, respectiva companie a devenit un lider pe piaţă.

— Bine, până aici am înţeles, am răspuns eu, dar poţi să îmi spui mai multe despre aceste întrebări „deschise" pe care le-ai menţionat?

— O întrebare deschisă cum ar fi: „Ce aş putea face pentru a te ajuta să-ţi faci treaba mai bine?" va genera un răspuns foarte diferit în comparaţie cu cel al unei întrebări închise ca de exemplu, „Dacă ţi-aş cumpăra un calculator nou, asta te-ar ajuta, nu-i aşa?" Apoi trebuie să introduci o serie de „declanşatoare mentale" cum îmi place mie să le numesc. Acestea sunt întrebări foarte puternice care au drept scop să facă oamenii să se deschidă şi să stabilească o legătură cu tine.

— Poţi să-mi dai un exemplu?

— „Care a fost cea mai mare realizare a ta la locul

de muncă?" „Ce îţi place cel mai mult să faci?" „Numeşte trei lucruri pe care le-am putea face pentru ca firma noastră să aibă succes", „Ce te entuziasmează sau ce te motivează?" şi „Ce ai face dacă ai fi tu la conducerea acestei companii?" Toate acestea sunt întrebări deschise. Îţi sugerez să îţi faci timp să găseşti tu însuţi întrebările cele mai potrivite. Ideea pe care vreau să o subliniez este că trebuie să pui întrebări inteligente. În cazul în care ţi se pare că ideea este să stai tablou, să nu uiţi niciodată că persoana care pune întrebările este de fapt cea care conduce conversaţia.

— Chiar aşa?

— Da. A doua strategie pe care îţi sugerez să o aplici pentru a-ţi spori abilităţile de ascultare activă este să faci un scurt rezumat şi să parafrazezi ceea ce ai auzit. Făcând asta, te vei asigura că ai înţeles mesajul celeilalte persoane şi că ea se simte înţeleasă.

— Şi cum pot să fac asta, să fac un scurt rezumat şi să parafrazez?

— Foloseşte diverse expresii cum ar fi: „Doar ca să mă asigur că te înţeleg bine, vrei să spui că... ?" Crede-mă, Peter, un asemenea gen de întrebări vor face minuni în termenii relaţiilor interumane şi competenţei tale de comunicator. O altă strategie foarte bună este să-ţi iei notiţe. Imaginează-ţi ce vor crede oamenii tăi când vor vedea că scoţi o agendă şi-ţi notezi ideile lor. Acest simplu gest le va transmite mesajul că îi iei într-adevăr în serios şi apoi, la final, fii sincer. Aceste sugestii pe care ţi le-am oferit nu sunt tertipuri şi tactici care au drept scop manipularea oamenilor. Acestea sunt instrumente care te vor ajuta să stabileşti o legătură cu oamenii tăi. Dar dacă nu eşti cu adevărat preocupat de ei, aceştia vor simţi şi nu-ţi vor acorda niciodată încrederea şi respectul pe care le vrei.

— Presupun că cei doi soți pe care mi i-ai arătat se ascultă unul pe celălalt?

— Bineînțeles. Atunci când soția vorbește, soțul este implicat și atent. Atunci când soțul vorbește, soția face un scurt rezumat și parafrazează pentru a-i arăta că se identifică cu ceea ce spune el. Nu vreau să reiasă că îmi petrec întreaga zi ascultând conversațiile personale ale acestor oameni minunați, dar am auzit suficient pentru a-mi da seama că amândoi stăpânesc arta de a-l asculta pe celălalt. Așa ar trebui să faci și tu.

— Bine. M-ai convins. La fel ca și toate celelalte învățăminte de leadership pe care mi le-ai împărtășit și acestea din urmă sunt logice. Doar ca să mă asigur că te-am înțeles bine, vrei să spui că ar trebui să practic al doilea ritual, să conduc cu inima respectându-mi promisiunile și devenind un ascultător activ?

Julian strălucea de bucurie, știind că tocmai pusesem în aplicare strategia sa de a face un scurt rezumat și de a parafraza. Apoi m-a bătut ușor pe umăr și a spus:

— Hai să mâncăm un hot-dog!

— Încă mai mănânci așa ceva?, am întrebat eu, surprins. Practic, Julian atribuise o mare parte din transformarea sa fizică dietei sănătoase despre care aflase de la înțelepții care trăiau în Himalaya.

— Este pentru tine, dragul meu prieten. Cred că îți este foame, mi-a spus el, îngrijorat.

În timp ce ne continuam plimbarea, Julian mi-a destăinuit un alt adevăr universal valabil referitor la relațiile interumane care, m-a asigurat el, va consolida tot mai mult respectul, loialitatea și devotamentul oamenilor mei.

— *Liderii vizionari sunt plini de compasiune.* Aceștia dau dovadă permanent de bunătate față de oamenii lor și se gândesc cum să le arate că sunt sincer preocupați

de ei. Vezi tu, Peter, o altă nevoie umană este aceea de a fi prețuit. Ca să-l citățm pe eminentul psiholog de la Harvard, William James, *„Principiul cel mai profund al naturii umane este nevoia arzătoare de a fi apreciați."* Nu contează cine ești – o școlăriță inocentă sau cel mai dur muncitor din fabrică – orice om de pe această planetă își dorește din tot sufletul să fie apreciat. Cei mai buni lideri știu lucrul ăsta și împlinesc oamenilor această nevoie prin compasiunea pe care le-o arată.

— Ce înseamnă mai exact să fii „plin de compasiune"?

— Înseamnă să arăți omenie față de cei cu care lucrezi. Să fii politicos, plin de considerație și respect față de ceilalți oameni, în fiecare zi din săptămână. Și politețea este deosebit de importantă în afaceri. Peter Drucker spunea cândva că *„bunele maniere fac treaba să meargă șnur într-o organizație."* Așa că trebuie să fii bun cu oamenii pe care-i conduci. Să-i respecți și să îi prețuiești. Cred că Goethe a exprimat această idee foarte bine atunci când a spus: *„Poartă-te cu ceilalți oameni ca și când deja ar fi așa cum ar trebui să fie și ajută-i să devină ceea ce sunt capabili să devină."* Dragul meu prieten, acesta este unul dintre cele mai mari secrete ale succesului unui lider.

— Dacă îmi dai voie să spun asta Julian, fiind tot timpul amabil cu oamenii mei, nu o să par prea indulgent? Întotdeauna am auzit că cei mai buni lideri sunt cei duri.

Julian mi-a luat în tăcere un hot-dog uriaș și apoi m-a privit cum adaug muștar și mă năpustesc asupra lui. Simțeam că întrebarea mea i se părea importantă și doream să aflu părerea lui.

— *Un lider vizionar îmbină cutezanța cu omenia*, veni răspunsul, într-o manieră poetică. Deseori, liderii nu sunt lideri adevărați.

— Ce vrei să spui?, am întrebat eu, mestecând.

— Foarte mulți lideri au aceeași părere ca și tine. Li s-a spus că un lider eficient trebuie să fie dur și autoritar.

Aceştia cred că nu trebuie să fie drăguţi cu oamenii lor şi că un adevărat lider nu trebuie să fie amabil. Prin urmare, chiar dacă majoritatea sunt oameni buni, aceştia îşi ascund adevărata natură şi îi fac pe membrii organizaţiei lor să se teamă de ei. Partea tristă este că un stil dictatorial de a conduce duce în mod inevitabil la două tipuri de rezultate: oamenii încep fie să se teamă, fie să se revolte. În orice caz, compania ajunge în curând să fie depăşită de competiţie. Florence Nightingale a pus punctul pe „i" când a spus: *„Cât de puţine lucruri se realizează sub imperiul fricii."*

Julian făcu o pauză şi apoi adăugă:

— Nu vreau să spun că liderii vizionari nu sunt puternici. Sunt duri atunci când împrejurările o cer. De fapt, aceştia sunt cei mai puternici lideri, pentru că este nevoie de curaj pentru a fi credincios propriului vis procedând în acelaşi timp corect. Cu toate acestea, ei nu pierd niciodată din vedere interesele oamenilor săi. Oricât de ocupaţi ar fi, îşi fac întotdeauna timp să le arate cât de mult le pasă. Nu le este teamă să le arate că sunt umani, iar această vulnerabilitate creează o legătură durabilă cu oamenii lor.

— Peter, dacă îţi doreşti într-adevăr să faci din GlobalView o organizaţie de talie mondială, trebuie să nu mai iei în seamă articolele acelea din ziare care vor să-ţi arate cum să fii un bun manager, ci trebuie să te focalizezi asupra adevărurilor universal valabile ale leadershipului. Unul dintre cele mai importante este acela că oamenii îşi doresc de fapt un lider care să-i respecte şi să-i aprecieze ca oameni. Ei îşi doresc un lider care să le împărtăşească visul măreţ spre care se îndreaptă, astfel încât munca lor zilnică să aibă sens. Mai presus de toate, ei îşi doresc un lider care să fie bun cu ei.

— Cum fac să fiu „plin de compasiune"?

— Uită-te la cei doi îndrăgostiţi, veni răspunsul lui Julian, care mi-i arătă pe cei doi bătrânei. Bărbatul tocmai scosese o pălărie de paie din coşul de picnic pe care o aşează pe capul îndrăgitei sale soţii pentru a o proteja de soarele arzător.

— Omul acesta face tot timpul ceea ce Yogi Raman numea *„gesturi mărunte de afecţiune"*. El caută tot timpul să îi arate soţiei sale cât de mult ţine la ea. Uneori îi ţine umbrela ca să nu-i fie prea cald. Alteori îi aduce ceva de băut rece de la cantină. Cu câteva săptămâni în urmă, când a plouat foarte tare, l-am văzut că a trecut-o în braţe peste o baltă mare ca să nu se ude.

— Ce vrei să spui, Julian? Sper că nu vrei să le aduc câte o băutură rece oamenilor mei sau să-i duc în braţe peste bălţile din parcare, am râs eu, cu gura până la urechi.

— Bineînţeles că nu. Mă cunoşti suficient de bine ca să ştii că nu aş putea insinua aşa ceva. Am fost întotdeauna un om cu picioarele pe pământ, chiar şi pe vremea când eram un avocat de succes şi trăiam în lumea dură a afacerilor. Vreau să spun că trebuie să cauţi o anumită modalitate de a face „gesturi mărunte, pline de afecţiune" în cadrul organizaţiei tale. Cum spuneam şi mai înainte, trebuie să fii un model. Un lider îşi învaţă oamenii cum să se poarte prin puterea exemplului propriu. Trebuie să găseşti modalităţi mărunte prin care să le arăţi că îţi pasă.

— Ca de exemplu?

— Cum ar fi să trimiţi o felicitare semnată de tine unui angajat care îşi îndeplineşte foarte bine sarcinile de serviciu. Un director executiv, pe care îl cunosc personal, semna felicitările de Crăciun pentru fiecare dintre cei 10.000 de angajaţi ai săi. Începea încă din ianuarie pentru a fi sigur că termină până în decembrie, scriind câteva în fiecare zi. Bineînţeles că îi lua câteva minute pe zi din ora-

rul său şi aşa foarte încărcat, dar să ştii că avea un impact foarte mare asupra oamenilor săi. Poate ar fi o idee bună să începi să răspunzi personal la telefonul tău – aşa cum făcea Sam Walton. Sau de ce să nu te plimbi pe holurile companiei şi să vorbeşti cu oamenii tăi, fiind interesat cu adevărat atunci când îi întrebi, „Ce mai face familia?" Paul Allaire, directorul de la Xerox, îşi făcea poze cu câte unul dintre cei mai buni producători şi apoi făcea fotografia cadou agentului de vânzări în semn de apreciere pentru treaba bine făcută. Aceste gesturi mărunte au un mesaj profund. Ele se adună în timp şi le arată oamenilor tăi că le eşti devotat. Le arată că îţi pasă de ei. Implică-te mai mult în viaţa lor! Albert Einstein a spus cândva un lucru foarte înţelept, *„De multe ori realizez ce contribuţie mare are în viaţa mea exterioară şi interioară munca semenilor şi cât de mult trebuie să-mi dau silinţa pentru a oferi în aceeaşi măsură în care primesc."*

— De acord, Julian. Bineînţeles că sunt ocupat, dar aş putea face o parte din aceste lucruri pentru a consolida relaţia cu oamenii din organizaţia mea. Ai spus că unele gesturi mărunte pot avea consecinţe majore, nu-i aşa?

— Exact. În 1963, meteorologul Edward Lorenz a emis o teorie simplă: un fluture care dă din aripi în Singapore ar putea provoca un uragan în Carolina de Nord. Spre uimirea tuturor membrilor comunităţii meteorologice, Lorenz a demonstrat că este posibil, dând astfel peste cap părerea demult acceptată conform căreia Universul este o maşinărie imensă, iar efectele sunt pe măsura cauzelor. Postulatul lui Lorenz a ajuns să fie cunoscut drept *efectul fluture* şi este un semnal de alarmă care aminteşte de un principiu al naturii conform căruia unele acţiuni minore pot avea consecinţe majore. Lucrurile stau la fel şi cu gesturile mărunte de afecţiune, Peter. Un telefon personal când s-a născut copilul unui angajat sau o vizită scurtă

acasă la un muncitor care are probleme, poate influenţa extrem de mult modul în care te privesc oamenii. Ţine minte, o strângere de mână nu poate fi transmisă prin fax.

— Ai menţionat şi o a patra metodă pe care aş putea să o utilizez pentru a mă asigura că folosesc al doilea ritual şi îi conduc pe ceilalţi din inimă. Care era aceasta?

— Pe locul patru, după respectarea promisiunilor, ascultarea activă şi compasiunea deplină, se află adevărul în afirmaţii. Cei mai buni lideri, aceia care se află în sufletul şi în mintea celor pe care îi conduc, sunt deschişi şi sinceri. De fapt, ei sunt *naiv de sinceri* şi prin aceasta pot câştiga încrederea tuturor. Ei împărtăşesc tuturor informaţiile pe care le ştiu şi informarea celorlalţi este una dintre priorităţile lor. Ei ştiu că succesul pe termen lung al unui lider este asigurat de informarea tuturor, precum şi de adevărul afirmaţiilor în orice circumstanţă.

— La ce te-ai gândit când ai spus că cei mai buni lideri sunt oameni „deschişi"?

— Pentru a câştiga sincer susţinerea oamenilor şi pentru ca aceştia să fie pe deplin devotaţi viziunii tale de viitor, trebuie să le comunici cât mai multe informaţii-cheie. Cu cât cunosc mai multe despre ceea ce faci, cu atât vor investi mai mult pentru îndeplinirea scopului tău. La fel ca şi în cazul ascultării active, dacă eşti deschis faţă de ceilalţi oameni şi le împărtăşeşti din ideile tale, le arăţi că îi respecţi. Având decenţa să-i informezi cu promptitudine şi claritate despre lucrurile care îi afectează în mod direct, le transmiţi faptul că sunt importanţi. Le arăţi că îi apreciezi. În momentul în care comunicarea este permanent deschisă, angajaţii tăi te vor aprecia ca lider atât de mult, încât nu vor vrea să te dezamăgească. Astfel, se va petrece ceva magic.

— La ce te referi?

— Yogi Raman credea că cel mai înalt nivel pe care îl

poate atinge un lider vizionar în contextul calităţii relaţiei pe care o are cu oamenii săi este atins atunci când aceştia cred atât de mult în el, încât sunt în stare să facă aproape orice pentru a nu-l dezamăgi. Când se întâmplă asta, orice devine posibil în cadrul acelei organizaţii.

Ştiam că sunt foarte departe de tipul de lider despre care vorbea Julian. Eu făceam parte dintre cei care credeau că cu cât angajaţii ştiu mai puţin despre activităţile companiei, cu atât mai bine. Nu e treaba lor să ştie ceva ce nu se încadrează în categoria informaţiilor necesare pentru a-şi îndeplini sarcinile. Julian avea dreptate. Dacă oamenii deţineau informaţii complete puteau înţelege rapid raţionamentul din spatele deciziilor mele. În acest fel, aveau mai multă încredere în mine ca lider pentru că înţelegeau contextul în baza căruia acţionez. Şi, cu siguranţă simţeau că fac parte din companie. Ce-mi spunea Julian nu era doar corect, ci şi înţelept.

— Să fii deschis şi sincer înseamnă şi să ai grijă de problemele mărunte de zi cu zi ale angajaţilor înainte ca acestea să se transforme într-un adevărat război, adăugă Julian.

— Iar nu mai înţeleg nimic.

— Iată un exemplu! La un moment dat o companie renumită era cu moralul la pământ deoarece unul dintre directorii importanţi fusese concediat. Peste tot se vehiculau zvonuri că echipa fostului director executiv ar avea probleme şi că mai mulţi dintre angajaţi începuseră să se teamă că aveau să-şi piardă slujba. Din fericire, preşedintele companiei era un lider vizionar. Înţelegând importanţa deschiderii şi a sincerităţii, acesta a convocat de îndată o şedinţă pentru a le explica oamenilor ce se întâmplase. Respectivul director fusese angajat pe perioadă determinată pentru a creşte productivitatea şi eficienţa departamentului în fruntea căruia se aflase. De vreme ce

acesta îşi îndeplinise sarcina şi departamentul cu pricina mergea din nou foarte bine, preşedintele a decis că nu era nevoie de o reînnoire a contractului. Deşi dezamăgit, directorul ştia din start că acesta era un post pe perioadă determinată şi a rămas în relaţii amicale cu organizaţia. Prin faptul că le-a prezentat plin de sinceritate situaţia şi i-a ţinut pe angajaţi la curent, preşedintele a transformat practic o situaţie negativă într-una pozitivă.

— Cum aşa?

— Deoarece i-a ajutat pe angajaţi să vadă plecarea directorului executiv într-o lumină mai bună. I-a făcut să-şi dea seama că, de fapt, era un motiv de sărbătoare, deoarece departamentul respectiv, care înainte mergea prost, acum îşi revenise fără să fie nevoie de ajutorul unui specialist din afară. Fiind deschis cu oamenii săi, preşedintele le-a arătat astfel o realitate pozitivă, retezând problema de la rădăcină. Nu trebuie să laşi problemele nerezolvate. Trebuie să îţi justifici deciziile şi să fii transparent în faţa oamenilor tăi. Asta înseamnă să fii lider, dragul meu prieten. După cum spuneam, trebuie să îi ajuţi pe aceştia să-şi definească propria realitate şi faptul că îi ţii la curent îţi va fi de mare folos în acest sens. Problemele nu se vor înmulţi, iar neînţelegerile nu vor prinde rădăcini. Acum, dacă nu te superi, trebuie să plec. Am ceva de făcut. A fost o zi minunată. Îţi mulţumesc că eşti un elev atât de silitor.

— Încotro te grăbeşti?, l-am întrebat eu.

— Mă duc să privesc stelele, veni răspunsul său, misterios.

— Ce vrei să spui?

— O să-ţi spun mai târziu când o să fii pregătit pentru asta. Mă grăbesc.

Oare de ce-l interesau pe Julian atât de mult stelele? În timpul întâlnirii noastre de la clubul de golf îmi aminteam că se uitase cu atenţie la o stea anume, murmurând

câteva cuvinte. Acum plecase să facă acelaşi lucru. Sincer, mi se părea uşor deplasat, mai ales pentru Julian. La urma urmei, în încarnarea sa precedentă, omul fusese o vedetă în lumea afacerilor. Absolvise pe locul întâi facultatea de drept de la Harvard şi devenise unul dintre cei mai buni avocaţi din ţară. Acum se plimba de colo-colo îmbrăcat ca un călugăr şi se uita după stele. Niciodată n-am putut să-l înţeleg pe Julian. Cred că asta făcea parte din farmecul său.

— Stai puţin, Julian, am răspuns eu nerăbdător. Nu îmi mai dai o piesă de puzzle? Şi când ne întâlnim din nou? Nu poţi să mă laşi aşa, în aer. Chiar îmi doresc să-mi însuşesc formula lui Yogi Raman cu privire la arta de a deveni un lider adevărat, pentru că deja a făcut minuni la GlobalView.

— Uite, ţine asta, îmi spuse el, întinzându-mi un bilet la următorul joc al echipei Skyjumpers, echipa locală de baschet profesionist.

— Nu înţeleg, Julian, ce e asta?

— Ne întâlnim la meci. Acolo este ceva deosebit şi vreau să-ţi arăt. Astfel o să am ocazia să-ţi mai cumpăr un hot-dog. Cel pe care ţi l-am luat la prânz l-ai devorat pe loc. Am avut noroc că nu mi-am pierdut vreun deget, glumi el.

Spunând acestea, dispăru. M-am îndreptat apoi spre maşină, căci o parcasem în celălalt capăt al parcului. Julian îmi oferise atât de multe idei pentru a face să meargă bine compania mea, încât vibram de entuziasm. Abia aşteptam să pun în practică *al doilea ritual* împreună cu toate elementele sale componente. Mă simţeam plin de speranţă pentru viitor şi profund recunoscător acestui înţelept care venise să-mi împărtăşească şi mie din învăţătura sa. Apropiindu-mă de maşină am văzut ceva prins sub ştergătorul de parbriz.

„O, nu, sper să nu fie încă o amendă. Am primit deja

trei săptămâna asta", mi-am spus în sinea mea. Mi-am dat seama destul de repede că nu era o amendă. Obiectul părea mai degrabă un plic având literele „J. M." elegant întipărite pe el. Era unul dintre plicurile personalizate ale lui Julian de pe vremuri. L-am înşfăcat de sub ştergător şi am aruncat o privire înăuntru, nerăbdător să văd ce surpriză conţinea. Nu am fost dezamăgit.

Era a treia piesă de puzzle pe care speram să o primesc. La fel ca celelalte, bucata de lemn avea câteva cuvinte inscripţionate pe ea. Ştiam deja că acestea erau indiciul pentru cel de-al treilea ritual al străvechiului sistem privitor la arta de a deveni lider, pe care Julian îl descoperise în timpul aventurii sale în munţii Himalaya. Cuvintele spuneau pur şi simplu, *Al treilea ritual – Fă din recompensă un obicei, recunoaşte permanent meritele celorlalţi.*

Rezumatul informațiilor din Capitolul VI
Esența învățăturilor lui Julian

Ritualul

Esența

Ritualul relațiilor interumane.

Învățătura

- Toți liderii vizionari își creează legături profunde cu oamenii săi;
- Una dintre cele mai mari nevoi ale ființei umane este aceea de a fi apreciată și înțeleasă;
- Lasă umanitatea să strălucească la locul de muncă și tratează oamenii cu politețe și amabilitate.

Practica

- Respectă-ți promisiunile;
- Fii un ascultător activ;
- Spune adevărul.

Citat relevant

„Toți liderii vizionari și-au însușit perfect exercițiul consolidării relației cu oamenii lor. Au stăpânit arta de a stabili cu claritate scopul în beneficiul angajaților, determinându-i să se implice în activitate plini de dăruire. Datorită abilității și talentului de a comunica eficient cu oamenii, un lider vizionar ajunge la sufletul echipei sale, câștigându-le astfel loialitatea pe termen lung. Pe scurt, consolidând relația cu cei din jur, devii un lider mai bun."

Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul

AL TREILEA RITUAL

Fă din recompensă un obicei, recunoaște permanent meritele celorlalți

Capitolul VII.
Ritualul muncii în echipă

Mergi printre oameni,
Trăieşte în mijlocul lor,
Învaţă de la ei,
Iubeşte-i!
Începe cu ceea ce ştiu ei,
Construieşte cu ceea ce au ei,
Când liderii excepţionali,
Îşi îndeplinesc sarcinile
Şi îşi termină treaba
Oamenii vor spune,
„Noi înşine am făcut asta."

Vechi proverb oriental

Când eram mic, tatăl meu îmi spunea mereu că motivul pentru care avem două urechi şi doar o gură era unul singur: ca să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim. Pentru prima oară în cariera mea, am început să pun ideea asta în practică. Zilele care au urmat după întâlnirea mea cu Julian în parc au adus schimbări pur si simplu miraculoase. Ştiam că lecţiile învăţate de la el trecuseră testul timpului şi aveau o logică sănătoasă, dar nu aş fi putut să-mi imaginez vreodată impactul pe care l-au avut asupra oamenilor mei.

Deşi nu stăpâneam bine *al doilea ritual*, mă străduiam cât de mult puteam. Instituisem politica porţilor deschise în cadrul firmei şi chiar eram sincer în această privinţă. Încercam să-mi ţin chiar şi cele mai mici promisiuni şi angajamente pe care le făceam. Nu îi mai întrerupeam pe

ceilalţi şi devenisem un ascultător activ, aşa cum mă sfătuise Julian. Căutam acum orice ocazie pentru a realiza diverse „gesturi mărunte de afecţiune" fie că era vorba despre o invitaţie la masă pentru un manager apreciat sau pur şi simplu câteva cuvinte sincere de încurajare adresate unui membru al echipei care se străduia cât de mult putea el. Sinceritatea şi deschiderea deveniseră acum elemente-cheie ale atitudinii mele ca lider, trimiteam e-mailuri sau mergeam să transmit personal anumite informaţii importante celor pe care îi priveau. Toate astea aveau un impact foarte mare.

Ca şi în cazul celorlalte ritualuri pe care mi le împărtăşise Julian, ştiam că era nevoie de timp ca şi cel de-al doilea ritual să-şi facă efectul pe deplin. Cu toate astea, în cele câteva săptămâni care trecuseră de la ultima noastră întâlnire, oamenii de la GlobalView au realizat că ceva major se petrece şi că ei participă activ la asta. Programatorii au venit imediat cu sugestii şi idei inovatoare pentru a spori eficienţa. După ce împărtăşisem echipei de conducere cunoştinţele pe care le acumulasem referitoare la îmbunătăţirea relaţiilor interumane, aceştia au instituit o nouă politică: *adevărul are prioritate*, promiţându-le subordonaţilor că vor fi „excesiv de sinceri" în ceea ce priveşte relaţia dintre ei, ţinându-i la curent şi asigurându-i că îşi pot spune punctul de vedere. Era ca şi când GlobalView devenise o cu totul altă companie, una nou-nouţă. Oamenii începuseră să vină devreme la muncă şi stăteau peste program. Din conversaţiile care mi-au ajuns la ureche şi din modul în care se purtau unii cu alţii, mi-am dat seama că începuse să le pese din nou, iar eu, în calitate de lider, mă simţeam minunat să văd asta.

În sfârşit a venit şi seara în care trebuia să mă întâlnesc cu Julian la stadion. Când am intrat pe poarta stadionului, paznicul m-a întrebat dacă mă poate ajuta cu

ceva. Uitându-se la biletul meu, acesta îmi zâmbi şi îmi spuse:

— Bine aţi venit la CivicDome, domnule. Daţi-mi voie să vă însoţesc până la locul dumneavoastră. Aveţi cea mai bună poziţie.

Când m-am aşezat, am observat că toate locurile de pe rândul nostru erau ocupate, cu excepţia celui de lângă mine. „Acesta trebuie să fie scaunul lui Julian", m-am gândit eu. Dar oare unde e el? Jocul începea în cinci minute şi nu vedeam nici urmă de Julian. Începusem să-mi fac griji. Dacă stăteam să mă gândesc bine, nu era deloc stilul lui Julian să întârzie. Era evident că devenise o persoană care punea în aplicare ceea ce le spunea celorlalţi şi ştiam că nu vroia să mă facă să aştept, mai ales după ce îmi deschisese apetitul pentru învăţăturile sale înţelepte referitoare la leadership pe parcursul celor două întâlniri anterioare.

Cu două minute înainte ca jocul să înceapă, am văzut ceva foarte ciudat la celălalt capăt al stadionului: un bărbat care ţinea un binoclu mic într-o mână şi două sandvişuri în cealaltă, înainta prin mulţime cu o viteză excepţională, muştarul de pe hot-dog-uri picurându-i pe roba roşie cu care era îmbrăcat. Când m-a zărit, acesta a scos un strigăt care a atras atenţia celor din jurul meu:

— Hei, Peter! Păstrează-mi locul! Noi călugării nu avem prea des ocazia să vedem meciuri bune, îmi strigă el.

Era clar, Julian îşi făcuse apariţia.

Aşezându-se, acesta a pus cu grijă binoclul sub scaun, întinzându-mi cele două sandvişuri.

— Astea sunt pentru tine. Ştiu că o să-ţi placă la nebunie. Vânzătorul mi-a spus că sunt cele mai gustoase pe care le are. Scuze pentru întârziere. M-am uitat la stele şi am pierdut noţiunea timpului. E una dintre pasiunile mele.

— Mi-am dat seama. Ce găseşti atât de interesant la ele?

— O să-ţi spun când va veni vremea. Deocamdată, îţi sugerez să te apuci de mâncat înainte să se răcească. Crezi că echipa noastră va câştiga în seara asta?, întrebă el, schimbând abil subiectul.

— Pot să pariez pe asta, am răspuns eu. N-au mai avut atâtea victorii una după alta niciodată până acum. Cred că o să câştige destul de uşor.

După începerea meciului, Julian se aplecă spre mine şi mă întrebă insinuant:

— Nu eşti curios să ştii de ce am vrut să ne întâlnim aici, în seara asta?

— Puţin, am răspuns, spunând adevărul doar pe jumătate.

— M-am gândit că vei avea multe de învăţat despre cum să fii un lider adevărat aici, la acest meci. Îl vezi pe antrenorul principal?, spuse el, arătând spre un bărbat înalt, cu chelie, îmbrăcat într-un costum impecabil cu dungi albastru închis, aşa cum purta şi Julian pe vremuri.

— Da.

— El întruchipează filosofia de leadership pe care vreau să o adopţi. Vezi tu, Peter, deşi el este liderul echipei, nu le spune jucătorilor ce să facă la fiecare pas. Dimpotrivă, îi antrenează, le dă sfaturi şi îi încurajează, dând frâu liber potenţialului lor. *Un lider bun este şi un profesor bun.* Exact asta ar trebui să începi şi tu să faci. Trebuie să te vezi pe tine însuţi ca fiind un antrenor care-şi inspiră echipa să anime viziunea ta de viitor integrând-o într-o cauză nobilă. Pot să pariez că nu ştiai că verbul „a antrena" provine de la semnificaţia de bază „a aduce o persoană din punctul în care este, în punctul în care îşi doreşte să ajungă."

— Nu, nu ştiam.

— Pe lângă asta, un bun antrenor îşi motivează permanent echipa, pe măsură ce acesta se îndreaptă către obiectivul urmărit. Un bun antrenor insuflă energie echipei sale, stimulându-şi oamenii, ajutându-i să se dezvolte şi oferindu-le suportul material de care au nevoie. Scoate la iveală tot ce au mai bun în ei. Le pretinde să se manifeste la maximul capacităţilor lor, dar îi şi antrenează în acest sens. În aceste vremuri, când majoritatea organizaţiilor sunt cu moralul la pământ, angajaţii fiind lipsiţi de motivaţie, un lider trebuie să devină un antrenor talentat care să asigure succesul echipei sale.

— Şi cum aş putea eu să devin un antrenor excepţional care-şi motivează echipa?

— Credeam că nu o să mă întrebi asta, răspunse Julian, exact în momentul în care unul dintre jucătorii echipei noastre favorite a înscris un coş de trei puncte. Dintr-odată, îl văd pe Julian că sare în picioare, strigând din toate puterile.

— Bravo! Încă nişte coşuri meseriaşe ca ăsta şi i-am luat!

Nu-l mai văzusem pe Julian atât de plin de viaţă, de la întoarcerea sa din Himalaya. La celelalte întâlniri ale noastre fusese atât de liniştit şi de paşnic. Acum, în culmea entuziasmului, se ridicase în picioare, aclamând şi aplaudând ca un copil care vede pentru prima oară un spectacol de circ. Mă bucuram foarte mult să-l văd atât de fericit. Trecuse prin atâta suferinţă şi zbucium de-a lungul vieţii, mai mult decât orice altă persoană pe care o cunoşteam.

— Scuză-mă, Peter. Înţelepţii din Sivana m-au învăţat că fiecare zi este un dar minunat, ceva special care ne oferă o mulţime de mici binecuvântări. Pe vremea când eram un avocat veşnic în criză de timp şi nechibzuit, eram atât de ocupat să aud sunetul banilor, încât am pierdut din ve-

dere micile plăceri ale vieţii. Încetul cu încetul, am ajuns să-mi neglijez familia şi prietenii. În cele din urmă mi-am neglijat şi sănătatea. Desigur că făceam o grămadă de bani şi aveam toate bunurile pe care şi le-ar putea dori vreodată cineva, dar nu eram fericit. Nu eram împlinit. Aşa că acum, deşi am puţine lucruri, îmi găsesc bucuria în micile momente de fericire zilnice. Caut extraordinarul în orice întâmplare măruntă. Din acest motiv mă simt atât de bine în seara aceasta. Cine ştie dacă o să mai am vreodată ocazia să văd un asemenea joc.

Am fost surprins să îl aud pe Julian vorbind aşa. Era atât de optimist şi plin de viaţă. Era ceva neobişnuit să îl văd pe noul Julian Mantle vorbind despre propria efemeritate şi despre faptul că ar putea să nu mai fie. I-am spus şi lui ce părere aveam.

— O, să nu-ţi faci griji, Peter. Am de gând să mai trăiesc mulţi, mulţi ani de acum încolo. Am încă multe făcut în această parte a lumii. I-am promis lui Yogi Raman şi celorlalţi înţelepţi că îmi voi petrece restul zilelor răspândind mesajul lor despre arta de a fi lider, atât în afaceri cât şi în viaţă şi am de gând să mă ţin de cuvânt. Sunt atât de mulţi oameni pe care îi pot ajuta şi atât de multe lucruri pe care trebuie să le fac. Cei mai frumoşi ani ai vieţii mele de-abia acum încep, dragul meu prieten. Să fii sigur de asta. Ceea ce vreau să spun este că timpul ne alunecă printre degete asemenea firelor de nisip şi nu se mai întoarce niciodată. Trebuie să avem curajul de a îmbrăţişa viaţa şi de a ne bucura de ea pe parcursul acestei călătorii.

— Ai dreptate, Julian. Înainte ca învăţăturile tale referitoare la leadership să înceapă această transformare a companiei noastre, devenisem atât de stresat încât nu mai puteam dormi mai mult de câteva ore pe noapte. Samantha era foarte îngrijorată în legătură cu asta şi copiii

se plângeau că tot timpul eram morocănos, ceea ce nu făcea decât să înrăutăţească situaţia. Simţeam că lucrurile pentru care muncisem întreaga viaţă îmi scăpau printre degete. Ca urmare, am început să muncesc şi mai mult. Dar acum ştiu ce trebuie făcut pentru ca GlobalView să atingă performanţa şi bunăstarea. Acum pot munci *inteligent* şi mă pot bucura şi eu de călătoria mea prin viaţă ca lider al altor oameni.

— Foarte bine, acum să ne întoarcem la întrebarea ta referitoare la modul în care cineva poate deveni un antrenor de excepţie şi să-şi stimuleze oamenii. Secretul pentru a avea angajaţi motivaţi şi loiali care să facă orice este necesar pentru a-ţi anima viziunea de viitor poate fi exprimat în câteva cuvinte. Vrei să ştii care sunt acestea?

— Nu, mă gândeam să-mi mai iau un hot-dog, am răspuns eu, uşor sarcastic. Bineînţeles că vreau să ştiu care este secretul pentru a avea angajaţi motivaţi. Oare cine nu îşi doreşte asta?

— Secretul este următorul: *fă din recompensă o obişnuinţă, recunoaşte permanent meritele celorlalţi.*

— Acesta este *al treilea ritual*, am spus eu, uitându-mă la cea de-a treia piesă de puzzle care avea, la fel ca şi celelalte, un model imprimat pe ea.

— Da, dragul meu prieten. *Al treilea ritual* al străvechiului sistem al lui Yogi Raman referitor la arta de a fi lider este *ritualul muncii în echipă.* Toţi liderii vizionari şi-au dezvoltat obiceiul de a răsplăti şi de a recunoaşte meritele angajaţilor lor şi sunt suficient de înţelepţi pentru a şti că un angajat care se simte apreciat, atinge rezultate mult mai bune în muncă.

— Pariez că acesta este motivul pentru care ai ales să ne întâlnim aici, în seara asta, nu-i aşa, Julian? Acum totul se leagă.

— Înveţi foarte repede, Peter. Întotdeauna mi-a plă-

cut asta la tine. Chiar şi pe vremuri, când erai partenerul meu de golf, erai întotdeauna cu un pas înainte. Ai dreptate. Antrenorul aplică foarte bine acest principiu despre care îţi spun. Este evident că a descoperit faptul că atunci când îţi respecţi angajaţii, te vor respecta şi ei. Este clar că pune în practică cele două concepte-pereche: recompensa şi recunoaşterea. Aceasta este motivul pentru care echipa lui are un asemenea succes.

— Cum să încep? Recunosc, nici nu bănuiam că recompensarea şi recunoaşterea meritelor angajaţilor este atât de importantă. Am fost atât de ocupat cu alte lucruri încât nu m-am gândit niciodată să „îmi respect angajaţii", aşa cum mi-ai sugerat tu. Dar ştiu şi eu de pe vremea când eram un simplu angajat, că atunci când făceam ceva bine şi şeful meu observa asta, îmi doream să am rezultate din ce în ce mai bune. Din nefericire, în cadrul companiei noastre managerii nu observă angajaţii decât atunci când greşesc cu ceva. În rest, aceştia sunt în mare parte pe cont propriu.

— În majoritatea companiilor se întâmplă la fel, Peter. Managerii presupun din start că oamenii care muncesc pentru ei sunt adulţi responsabili care nu au nevoie de încurajări şi sprijin. Şefii cred că singura lor sarcină este aceea de a detecta greşelile şi de a le corecta. Aceştia nu le spun niciodată angajaţilor nimic despre scrisorile de apreciere care vin de la clienţii satisfăcuţi. În schimb, imediat ce primesc o plângere îi convoacă pe muncitori în biroul lor. Acţionând în acest fel lipsit de inteligenţă, ei îi îndeamnă pe angajaţi să-şi petreacă timpul încercând să evite greşelile în loc să-şi focalizeze energia pentru a atinge rezultate mai bune. Poţi fi sigur că o astfel de companie nu va deveni niciodată o companie de talie mondială. Ai fi surprins să auzi că majoritatea oamenilor din această parte a lumii merg la culcare în fiecare seară înfometaţi?

— Imposibil, Julian, noi trăim într-un tărâm al abundenţei.

— Ai dreptate. Majoritatea oamenilor sunt zilnic înfometaţi, tânjind după un semn de recunoaştere cât de mic, precum şi după aprecierea sinceră a eforturilor lor.

— Ce aş putea face pentru a schimba lucrurile? Încep să întrezăresc puţin câte puţin potenţialul care zace ascuns în oamenii mei şi care iese la iveală printre zalele armurii cu care s-au acoperit ca urmare a vechiului meu stil dictatorial de a conduce. Sunt hotărât să dau frâu liber acestei forţe interioare şi să le dau angajaţilor mei ocazia să devină ceea ce sunt capabili să devină pe plan personal, dar şi profesional. Dar cum să încep?

— Punctul de plecare pentru a-ţi motiva angajaţii este simplu: *caută să vezi toate lucrurile bune pe care le fac.*

— Ce vrei să spui?

— Păi, aşa cum spuneai şi tu, la GlobalView atât tu cât şi managerii tăi căutaţi tot timpul greşeli pe care să le corectaţi. Singurul indicator pe care îl au majoritatea angajaţilor pentru a le arăta că procedează corect este faptul că nu au fost concediaţi. Dar asta nu e suficient. Oamenii tăi merită mai mult. Trebuie să îţi schimbi focalizarea şi să te concentrezi pe cei care muncesc bine. Caută activ acei angajaţi care se ridică la nivelul aşteptărilor tale. Fii ca un vânător care îşi caută neobosit prada, iar atunci când o găseşti oferă-le recompense, recunoaşte meritele oamenilor tăi. *Ţine minte că răsplata pe care o oferi ţi se întoarce înzecit.*

— Trebuie să le arăt că îi apreciez imediat cum fac ceva bun?

— Foarte bună întrebare, Peter. Nu este neapărat necesar, dar un lucru ştiu sigur: cu cât recompensezi mai repede un rezultat bun, cu atât cresc şansele să se repete. Trebuie să oferi neîncetat recompense pentru rezultate-

le care vrei să se repete în mod continuu. Atunci când îţi condiţionezi oamenii în felul acesta, o să-şi dea seama exact ce aştepţi de la ei şi în curând o să vadă ce înseamnă să ai succes.

— Majoritatea angajaţilor ştiu deja ce ar trebui să facă, nu-i aşa? Ştiu deja ce înseamnă să ai succes, nu? Întotdeauna am crezut că majoritatea sunt pur şi simplu prea leneşi ca să muncească bine. După câte îmi dau eu seama, tot ce îşi doresc este să câştige bani cât mai uşor şi să poată pleca acasă cât mai repede.

— Greşeşti foarte mult, veni răspunsul său, tăios. Yogi Raman îmi spunea întotdeauna că aproape toţi oamenii au intenţii bune. Fiecare ne dorim să ne aducem contribuţia într-un mod pozitiv şi să simţim că viaţa noastră are un scop. Cu toţii avem visuri, speranţe, pasiuni şi ne rugăm ca acestea să se împlinească într-o zi, dar în realitate, majoritatea ambiţiilor omeneşti sunt înăbuşite încă din faşă de cei care îi conduc. Aceştia le spun oamenilor cum trebuie să se îmbrace, când au voie să mănânce sau cum să-şi facă treaba. Majoritatea angajaţilor din această ţară nu au voie să facă nici cel mai mic lucru de unii singuri. Sunt atât de limitaţi încât au ajuns să creadă că îşi vor pierde slujba dacă dau frâu liber gândirii şi spiritului inovator. Pentru a debloca talentele şi forţele lor, trebuie să le oferi recompense de fiecare dată când manifestă un anumit comportament pe care ai vrea să-l repete. Arată fiecărui angajat ce înseamnă succesul, recompensându-l atunci când îl are. Poate nu-ţi vine să crezi, dar majoritatea oamenilor nu au o viziune clară despre ce înseamnă performanţa, iar lucrul ăsta sporeşte nivelul lor de stres. Liderul lor nu le-a oferit niciodată un model pe care să-l urmeze, dar îi critică pentru că nu îşi fac treaba cum trebuie, fapt care doar înrăutăţeşte lucrurile. Am fost în mult prea multe companii unde liderii au aşteptări de la

angajaţii lor care se regăsesc în mică parte sau deloc în fişa postului. Un lider vizionar trebuie să definească cu exactitate ce rezultate îşi doreşte de la angajaţii lui, dând apoi frâu liber acestora pentru a le realiza. După cum îţi spuneam mai devreme, nimic nu ne motivează mai mult şi nimic nu ne face să ne focalizăm mai bine decât un scop bine definit. Dacă oamenii ştiu în ce direcţie se îndreaptă şi ce aştepţi de la ei, aceştia îşi vor îndeplini responsabilităţile.

— Dar ce se întâmplă în situaţia în care greşesc? Bănuiesc că trebuie să fie pedepsiţi!

— Asta mă aduce la un alt punct important. În cazul companiilor cu performanţe slabe oamenilor le este atât de frică să nu greşească, încât nu îşi asumă niciodată riscuri. În acest fel, nu vor ajunge niciodată să descopere lucruri noi. Şi aşa îşi vor petrece tot restul vieţii, într-un mic cadru confortabil făcând mereu aceleaşi lucruri cu aceiaşi oameni, în acelaşi mod, zi de zi. Pe lângă faptul că sunt limitaţi, conducerea îi şi insultă certându-i pentru lipsa de creativitate şi inventivitate. Să nu mă înţelegi greşit, Peter, doar ştii că sunt o persoană pragmatică. Nimeni nu spune că liderii şi managerii nu trebuie corecteze un comportament greşit. Nu trebuie să te pierzi în amănunte, ci să vezi esenţialul. Trebuie să ai în vedere că eşecul este o parte esenţială a succesului. Atunci când unul dintre oamenii tăi încearcă ceva şi nu reuşeşte, acesta învaţă pur şi simplu cum să procedeze corect. Eşecul nu este nici mai mult nici mai puţin decât o lecţie. El ne conduce în final la înţelepciune şi prosperitate. Liderii vizionari creează un cadru de lucru în care nu mai există niciun risc. Le oferă oamenilor libertatea de a greşi, iar asta îi ajută să reuşească.

— Extraordinar. Nu am privit niciodată eşecul din această perspectivă.

— O să fii surprins să afli că la Southwest Airlines – acea companie cu un succes atât de mare despre care ţi-am vorbit înainte – un tânăr manager, care a venit cu o idee inovatoare care a eşuat dezastruos, a fost după aceea promovat! Managerul înaintase propunerea unui serviciu de transport în termen de 24 de ore. Acesta avea să crească veniturile de la Southwest cu 50 la sută. Preşedintele aprobase personal programul şi se investiseră sume foarte mari pentru publicitate şi pentru iniţierea noii operaţiuni. Din nefericire, ideea nu a avut succes, dar directorii companiei au înţeles că un succes excepţional presupune riscuri mari, dar că exista şi posibilitatea ca acestea să ducă la eşecuri de proporţie din când în când. Acesta este preţul care trebuie plătit în afaceri. S-au asigurat că şi-au învăţat bine lecţia şi au mers mai departe. Prin faptul că nu l-au concediat pe managerul respectiv aceştia au transmis un mesaj cu impact şi anume că respectiva organizaţie apreciază spiritul inovator şi întreprinzător.

— Ce exemplu incredibil, Julian.

— Lucrurile nu se opresc aici. Ghici care este recompensa pe care o primeşte un angajat al Southwest atunci când unul dintre clienţi trimite o scrisoare de mulţumire?

— S-auzim!

— Scrisoarea respectivă este trimisă de îndată angajatului însoţită de un mesaj din partea preşedintelui care sună cam aşa: „Eşti un om de milioane, jos pălăria! Ţine-o tot aşa! Te iubesc!"

— Uimitor. Totuşi sunt puţin reticent la ideea asta cu afecţiunea faţă de angajaţi.

— La Southwest preşedintele profită de fiecare ocazie pentru a le spune angajaţilor că îi iubeşte. Cuvântul „iubire" nu este utilizat într-un mod delicat şi sentimental, ci ca un semn de apreciere. Cu toate acestea, nu trebuie să le spui angajaţilor tăi că îi iubeşti pentru a-i motiva şi

a-i face să se simtă inspiraţi. Trebuie doar să le mulţumeşti atunci când fac o treabă bună şi să îi ierţi atunci când greşesc. Ca să citãm un proverb tibetan care îi plăcea lui Yogi Raman, *„dacă eşti plin de răbdare timp de o singură clipă într-un moment de furie vei scăpa astfel de o sută de zile de tristeţe."*

— Cred că cel mai bun mod de a răsplăti un comportament constructiv este o recompensă financiară. Am dreptate?

Răspunsul lui Julian a fost întrerupt de sunetul puternic din difuzoare care anunţa pauza. Echipa noastră era conducea, iar fanii aplaudau cu căldură. Cum locurile cumpărate de Julian erau chiar în lojă puteam auzi ce le spunea antrenorul-şef jucătorilor, în timp ce aceştia ieşeau de pe teren:

— Foarte bine, băieţi! Jucăm după planul stabilit la antrenament, dacă o ţinem tot aşa o să ajungem în finală. Ştiu că de două săptămâni sunteţi tot pe drumuri şi sunteţi epuizaţi. Haideţi să câştigăm meciul acesta pentru toţi suporterii noştri.

În timp ce jucătorii mergeau spre holul care ducea spre vestiar antrenorul adăugă:

— Băieţi... să ştiţi că sunt foarte mândru de voi!

— Cu asta ţi-am răspuns la întrebare, Peter?, mă întrebă Julian.

— Cum?

— Nu ţi s-a părut că antrenorul şi-a motivat echipa chiar acum?

— Ba da, cu siguranţă.

— A scos vreun sac de bani şi i-a plătit pe jucători pentru a juca?

— Nu, am spus eu, zâmbind.

— I-a lăudat şi a fost sincer când a făcut asta. Am simţit că îi pasă într-adevăr de ei şi că este mândru de performanţele lor.

— Ai dreptate. Vezi tu dragul meu prieten, *laudele sunt gratis.* O laudă sinceră poate să mute şi munţii din loc şi să-ţi revoluţioneze întreaga organizaţie. Şi nu o să te coste nici măcar un bănuţ. Prea mulţi lideri sunt de părere că cecurile şi stimulentele financiare sunt singurul mod în care îşi pot motiva echipa şi de vreme ce nu au foarte mulţi bani nu fac nimic în privinţa asta. Cu toate acestea, contrar părerii obişnuite, banii nu sunt cel mai puternic factor motivant pentru fiinţa umană. Cercetările ne arată că oamenii preferă o simplă laudă în locul aproape oricărui tip de recompensă. Un studiu realizat pe 1.500 de angajaţi a arătat că recunoaşterea personală şi imediată a meritelor reprezintă cea mai bună metodă de a însufleţi oamenii. Cu toate acestea, doar 42% beneficiau de un asemenea feedback. O altă cercetare a arătat că 58% dintre angajaţi afirmă că foarte rar primesc o notă de mulţumire atunci când fac o treabă bună, deşi ei spun că această formă de recunoaştere a meritului personal îi motivează cel mai mult.

— O simplă notă de mulţumire este tot ce îşi doresc?

— Poate că oamenii tăi îşi doresc mai mult. Tu, ca lider al lor, trebuie să-ţi faci timp să descoperi asta. Iată o lecţie foarte importantă: nu îi răsplăti pe ceilalţi oameni aşa cum ai vrea tu să fii răsplătit dacă ai fi în locul lor. Ceea ce trebuie tu să faci este să afli ce-i motivează pe ei. Trebuie să îţi dai seama împreună cu managerii tăi ce puteţi face pentru ca angajaţii voştri să se simtă ca nişte eroi. Trebuie să afli răspunsul la „întrebarea Wow!". Este o întrebare foarte eficientă.

— Ce înseamnă „întrebarea Wow!"?

— Aceasta este cea mai bună prietenă a liderilor. Înseamnă că trebuie să-ţi pui întrebarea: „Cum aş putea să-mi recompensez oamenii şi să le recunosc meritele pentru o treabă bine făcută, astfel încât atunci când primesc apre-

cierile să spună «Wow!»?" Ţine minte acest adevăr universal valabil, Peter: *aşa cum te porţi tu cu angajaţii tăi, aşa se vor purta şi ei cu clienţii tăi.* Dacă ai obiceiul să-i faci să se simtă speciali, să-i uimeşti în mod plăcut şi ei vor face la fel cu clienţii tăi. După cum spuneam înainte, dacă dai, primeşti. Fiecare om îşi doreşte să fie recompensat în alt mod, adăugă Julian. Cadourile trebuie să fie personalizate. De exemplu, e posibil să nu fie cea mai bună idee să-i dai unui agent de vânzări căruia nu-i place să meargă cu avionul sau care este tot timpul departe de familie, un bilet de vacanţă în insulele Bermude. O persoană care este foarte bine plătită, dar care munceşte optsprezece ore pe zi, va prefera probabil câteva zile libere şi nu o primă foarte mare. Pe vremea când lucram ca avocat, era un tânăr în echipa mea care îşi dorea pur şi simplu să-i fie recunoscute meritele în faţa colegilor de echipă. După cum spunea Yogi Raman: *„Sparge codurile celor pe care îi conduci şi află ce-i impresionează."* Descoperă exact ce-i face să se simtă bine atunci când ating succesul. Poate că unii dintre ei îşi doresc un trofeu, iar alţii un bilet de o zi într-o staţiune de schi. Trebuie să adaptezi recompensa pe măsura angajatului. Îmi amintesc şi astăzi cum a venit într-o zi Yogi Raman în cămăruţa mea. Întreaga zi învăţasem din greu sub supravegherea lui, încercând din răsputeri să integrez învăţătura înţelepţilor în propria mea viaţă. „Eşti un elev foarte bun, Julian." Mi-a spus acesta cu blândeţe. „Probabil cel mai bun elev al meu. Eşti plin de respect faţă de obiceiurile de aici şi sincer interesat să-ţi însuşeşti învăţăturile noastre despre arta de a fi lider în afaceri şi în viaţă. Cu toţii am ajuns să te îndrăgim foarte mult. Acum eşti unul de-al nostru. Deşi avem puţine lucruri, aş vrea să îţi fac un mic dar, drept recompensă pentru progresul tău. Aş vrea să-ţi dau ceva care să-ţi placă foarte mult. M-am gândit să nu aleg eu

acest dar şi să te întreb pe tine ce anume te-ar face cel mai fericit." Vezi tu, Peter, era prima oară când cineva se preocupa să mă întrebe ce răsplată aş dori pentru munca mea. Ca urmare, eram un elev fericit. Eram şi mai silitor pentru a nu-mi dezamăgi învăţătorul care avea încredere în mine.

— Şi ce i-ai cerut?

— Ştiam că o să mă întrebi asta. I-am cerut ceva foarte simplu. În interiorul templului din centrul satului era plăcuţă de lemn inscripţionată. În clipele mele de taină mergeam acolo şi reflectam în tăcere asupra cuvintelor pe care Yogi Raman le încrustase în ea. Aveau o semnificaţie importantă pentru mine. Dorinţa mea a fost ca Yogi Raman să-mi dea şi mie o plăcuţă ca aceea. A acceptat bucuros şi mi-a adus-o chiar a doua zi.

— Şi ce scria pe ea?, am întrebat eu, foarte interesat.

— Erau cuvintele marelui filozof indian Patanjali. Le-am învăţat pe de rost, prin urmare ţi le pot spune şi ţie: *„Atunci când eşti motivat de un scop măreţ, un proiect extraordinar, gândurile sparg orice barieră, mintea transcende orice limitare, conştiinţa se extinde în toate direcţiile, iar tu te vei găsi într-o lume nouă, grandioasă şi minunată. Forţa ta latentă, facultăţile şi talentele ascunse în tine prind viaţă, iar tu te descoperi pe tine însuţi mult mai măreţ decât ai fi visat vreodată că eşti."*

Julian continuă fără să dea atenţie meciului de baschet care tocmai reîncepuse.

— Dându-mi inscripţia aceea din lemn, Yogi Raman mi-a oferit recompensa pe care ştia că mi-o doresc.

— Şi nu ţi-a dat răsplata pe care el şi-ar fi dorit-o dacă ar fi fost în locul tău, am intervenit eu.

— Exact. Atunci când un lider vizionar observă la cineva un comportament frumos, acesta îi recunoaşte meritele şi îl recompensează aşa cum acea persoană îşi doreşte.

Astfel, performanţele angajaţilor cresc treptat în întreaga organizaţie până când oamenii vor face din munca de calitate o a doua lor natură. Aşa ajungi să ai o firmă de talie mondială. Şi este un fapt realizabil.

— Bine, deci trebuie să încep să „vânez" angajaţii care fac treabă bună la GlobalView. În loc să mă concentrez asupra celor care greşesc şi să-i corectez, trebuie să caut în mod activ oamenii care fac lucrurile corect. Când îi găsesc, le recunosc meritele şi le recompensez eforturile pe măsura intereselor lor. Totodată, lucrez şi la capitolul „Aprecieri". După cum spuneai, majoritatea oamenilor preţuiesc laudele mai mult decât orice altă formă de recunoaştere şi cu toate astea sunt lăudaţi foarte rar. Cred că o să-mi fac o mantră de leadership care să sune aşa: „Laudele sunt gratis." Pariez că asta le-ar fi plăcut călugărilor. Pot să te mai întreb ceva?

— Pentru asta sunt aici, dragul meu prieten, îmi răspunse Julian, plin de căldură, netezindu-şi cutele robei lungi de catifea.

— Oamenii mei trebuie să se străduiască mai mult pentru a ajunge la performanţe de vârf. Cu toate acestea, ştiu că au nevoie să le fie recunoscute meritele şi să fie recompensaţi de îndată. Ar trebui să aştept până muncesc mai bine şi devin un model de comportament?

— Excelentă întrebare. Chiar asimilezi în profunzime învăţătura pe care ţi-o împărtăşesc. Dacă aştepţi rezultate perfecte, o să aştepţi mult şi bine, poate pentru totdeauna.

— Şi atunci, care este secretul?

— Secretul este să lauzi progresele şi să recompensezi rezultatele. Urmăreşte oamenii care fac treabă bună – nu perfectă – şi încurajează-i pentru progresele lor. Procedând în acest mod, îţi vei fi propriul creator al viitorului. Performanţele vor veni în cele din urmă pentru că oamenii tăi vor munci din ce în ce mai bine.

— La fel ca echipa noastră de baschet, nu? am spus, arătând spre jucătorii care tocmai străbătuseră terenul de la un capăt la altul deoarece înscriseseră încă două puncte. Îmi amintesc că veneam să-i văd jucând la începuturile lor şi trebuie să-ţi spun că erau jalnici. Totuşi, nu a trecut atât de mult timp de atunci. Mulţi dintre jucătorii aceştia au devenit vedete. Antrenorul i-a lăudat când au făcut progrese. A găsit motive pentru a-i răsplăti şi acum uită-te la băieţii ăştia!

— Sunt incredibili, spuse Julian, sărind în picioare.

Cu pumnul în aer în semn de victorie, le strigă cuvinte de încurajare jucătorilor pe care îi ştia după nume. Nu am crezut niciodată până atunci că Julian era un suporter aşa înfocat. Entuziasmul lui era contagios.

— Julian, mai am o întrebare.

— Dă-i drumul, spuse el, întorcându-se pe scaun sub privirile uimite ale celor care avuseseră ghinionul de a sta lângă noi.

— Nu prea ştiu ce să spun pentru a lăuda pe cineva. N-am mai făcut asta înainte. Bineînţeles că pot spune câteva cuvinte la repezeală cum ar fi „ai făcut o treabă bună" sau „ţine-o tot aşa", dar mai ai şi alte sugestii pentru laude eficiente?

— A-i lăuda pe ceilalţi este o abilitate care necesită studiu şi practică îndelungată. Fiecare lider trebuie să şi-o însuşească. Pentru început, iată câteva dintre principiile de bază: lauda trebuie să fie personalizată, imediată, publică şi de asemenea sinceră. Personalizează laudele folosind prenumele persoanei atunci când faci un comentariu pozitiv. Pentru fiecare om, sunetul numelui său este cel mai frumos sunet de pe Pământ. Dar ai grijă să nu cazi în capcana în care cad majoritatea directorilor atunci când îi laudă pe angajaţi.

— Şi anume?

— Aceştia exagerează cu lauda. Deşi laudele sunt importante, atunci când le oferim fără încetare se devalorizează. La fel ca şi în cazul în care am tipări prea multe bancnote, fapt care ar duce la scăderea puterii de cumpărare.

— Mai ai şi alte idei despre cum să îmi motivez angajaţii?

— Bineînţeles. O să-ţi prezint unele dintre cele mai bune şi cele mai puţin costisitoare idei. Poţi să pui o notă de mulţumire personală pe uşa biroului angajatului. Poţi să îi plăteşti cheltuielile de parcare pentru o lună sau poţi să îi faci un abonament pe un an la revista care îi place, toate acestea fiind modalităţi simple, dar eficiente de a-i răsplăti pe oameni pentru o treabă bună. Atunci când permiţi unui angajat să participe la o şedinţă în locul şefului său, când îi trimiţi felicitări de ziua de naştere sau când iei masa împreună cu angajaţii, îi ajuţi să fie mai motivaţi şi de asemenea, le arăţi că îţi pasă de ei. Am auzit recent despre o directoare care adoptase o strategie ieftină, dar extrem de eficientă. Adusese o cutie plină de cărţi, casete audio şi video motivaţionale, aparţinând unor autori respectaţi din domeniul dezvoltării personale. Ea numea această cutie „cufărul cu comori". Atunci când unul dintre membrii echipei merita o recompensă, directoarea îl aducea la cutie şi în prezenţa celorlalţi angajaţi îl încuraja să-şi aleagă ceva ce-i plăcea.

— Îmi place foarte mult această idee, deoarece pe lângă faptul că recompensează o treabă bine făcută, îi ajută prin intermediul unor informaţii motivaţionale să se dezvolte şi să devină din ce în ce mai buni.

— Ţine minte, Peter, liderii vizionari oferă libertate oamenilor, nu îi limitează. Ei ştiu că este datoria lor să-i sprijine în deblocarea potenţialului latent din fiinţa lor şi să-i ajute să preia controlul atât asupra vieţii profesionale,

cât şi personale. Aceştia le oferă constant angajaţilor lor diverse idei şi informaţii prin intermediul cărora ei să-şi sporească talentele native şi să devină mai independenţi atât în gândire cât şi în comportament. După cum spunea şi marele înţelept Confucius, *„dacă îi dai unui om un peşte o să aibă ce să mănânce o zi întreagă, dar dacă îl înveţi să pescuiască o să aibă de mâncare o viaţă."* Aşa cum ţi-am spus la club în seara aceea, a fi un lider înseamnă să eliberezi potenţialul oamenilor. Dacă te gândeşti bine la asta, organizaţia pe care o numeşti GlobalView nu este nimic mai mult decât o ştampilă şi câteva foi de hârtie redactate de un avocat. Adevărata valoare sunt oamenii tăi şi potenţialul lor de a te ajuta să îţi îndeplineşti viziunea grandioasă de viitor.

— Idei valoroase! Ştii, acum că mă gândesc mai bine la asta, unii dintre concurenţii noştri au nişte tehnici destul de bune pentru a-şi motiva angajaţii.

— Serios?

— Cred că eu nu înţelegeam ce forţă rezidă în recompense şi în recunoaşterea meritelor celorlalţi aşa că nu le-am acordat prea mare atenţie.

— Atunci când elevul este pregătit, profesorul apare, spuse Julian, cu un zâmbet întipărit pe faţă, în timp ce meciul de baschet se apropia de sfârşit.

— Unul dintre membrii conducerii companiei GlobalView face mereu tot soiul de lucruri distractive pentru a-şi provoca şi stimula echipa. Şedinţele lor încep întotdeauna cu „celebrarea învingătorilor". Rând pe rând, agenţii de vânzări sunt aclamaţi pentru rezultatele excelente obţinute în relaţia cu clienţii. O altă companie şi-a intitulat unul dintre pereţii biroului principal „zidul victoriei" aplicând acolo citate care să-i motiveze pe oameni, mărturii şi strategii de viitor care să fie citite de toată lumea. Am auzit şi despre unul dintre directorii executivi

de la Xerox, care avea o şapcă de schi imprimată cu denumirea unei staţiuni montane de cinci stele pe care o purta la fiecare şedinţă. Acest „simbol al victoriei" le amintea membrilor echipei sale unde aveau să-şi petreacă vacanţele dacă îşi îndeplineau obiectivele.

— Toate acestea sunt idei excelente pe care ar trebui să le aplici şi în organizaţia ta. Să nu uiţi nici de importanţa tradiţiilor culturale.

— Mai aminteşte-mi odată la ce se referă asta, l-am rugat eu.

— În munţii Himalaya, înţelepţii dezvoltaseră o mulţime de tradiţii culturale care să-i unească. În fiecare seară, oricât de ocupaţi erau să citească şi să înveţe, se adunau cu toţii să mănânce împreună o mâncare simplă, dar delicioasă în jurul unei mese de lemn. Era o privelişte uimitoare să-i vezi pe aceşti călugări atât de frumos îmbrăcaţi cum râd şi cântă în timp ce mănâncă, bucurându-se fiecare de prezenţa celuilalt şi simţindu-se ca o adevărată familie. Aceşti jucători de baschet fac acelaşi lucru la petrecerile cu pizza de vineri seara sau la picnicurile de familie la care merg de două ori pe an. Acestea sunt obiceiuri care au ca scop să aducă oamenii mai aproape, încurajând colegii de echipă să fie uniţi. Astfel, relaţiile se consolidează şi oamenii ajung să-şi dea seama că au un destin comun.

— Tradiţiile ar trebui să devină parte din cultura organizaţiei noastre?

— Sigur că da. Oamenii trebuie să se cunoască, dă-le voie să se întâlnească din când în când într-un mediu mai puţin formal. Organizează picnicuri cu familia sau de două ori pe săptămână mâncaţi sandvişurile de prânz împreună. Scutură praful din birourile acelea uriaşe şi ajută-ţi angajaţii să comunice şi să râdă din nou. Am auzit de o companie care organizează aşa-numitele *Zilele Nebuni-*

ei. Crede-mă, oamenii nu numai că se simt excelent, dar producţia a crescut. După cum spunea cândva un lider înţelept, *„Mintea, ca şi sufletul, zboară acolo unde este apreciată."*

— Explică-mi puţin la ce se referă tradiţia aceasta cu Zilele Nebuniei. N-am auzit niciodată de ea.

— În compania despre care îţi vorbesc, în fiecare trimestru este aleasă o zi ca fiind Ziua Nebuniei. Nu e nimic altceva decât o zi care are ca scop relaxarea oamenilor şi destresarea; ridică moralul angajaţilor. De exemplu, într-un trimestru această zi a fost numită: *ziua în care nu tu eşti şeful.* Directorul executiv trebuia să facă cafea, să răspundă la telefon şi să muncească în depozit în timp ce o parte din angajaţi stăteau în biroul şefului şi se distrau. Această idee simplă a rupt barierele formale dintre conducere şi subordonaţi, sporind spiritul de echipă. Într-un alt trimestru, ziua a avut numele: *circul organizaţiei.* Au fost aduşi clovni, scamatori şi actori de pantomimă care au încântat prin reprezentaţiile lor angajaţii. Chiar şi persoanele care erau doar în trecere pe hol erau invitaţi să ia parte la spectacol şi astfel s-a dus vestea despre această organizaţie inovatoare focalizată pe oamenii săi. Una dintre zilele nebuniei care a avut cel mai mare succes a fost: *înapoi în viitor.*

— Sună ciudat!

— Toţi angajaţii s-au adunat pentru a sărbători succesele pe care le-au avut. Au închiriat o sală de conferinţe şi au afişat pe pereţi tot soiul de mărturii referitoare la reuşitele lor, astfel încât toată lumea să le poată vedea. Apoi, concentrându-se împreună asupra obiectivelor de viitor au realizat o şedinţă de brainstorming pentru a descoperi cele mai eficiente modalităţi de a le realiza. Ideea la care vreau să ajung cu aceste exemple este că un lider vizionar va înţelege că atunci când angajaţii se simt apreciaţi şi

integraţi într-o echipă extraordinară, vor da tot ce au mai bun în ei pentru a reuşi. Dacă practici *al treilea ritual,* făcând din recompensă un obicei şi recunoscând permanent meritele celorlalţi, aceştia se vor dedica trup şi suflet organizaţiei. Vor începe să se considere parte dintr-un colectiv deosebit şi membri importanţi ai echipei GlobalView. Atunci compania ta va fi de neînvins. Poate că Yogi Raman a exprimat acest aspect cel mai bine atunci când a observat că „mai multe plase de păianjen suprapuse au forţa să lege chiar şi un leu."

Mulţimea ieşea încetul cu încetul de pe stadion şi o linişte ciudată plutea în aer. Câştigasem meciul şi era evident că oamenii erau bucuroşi. Dar ceva şi mai important a atras atenţia tuturor. Pe cer, o stea a început să clipească strălucind în întuneric cu o lumină aproape magică. Deşi era aproape 11 noaptea părea că se luminează de ziuă şi că cerul înstelat se va topi în strălucirea dimineţii. Nu mai văzusem niciodată aşa ceva. Mulţimea se oprise încremenită, privind în tăcere spre cer.

— Julian, nu-mi vine să cred, am spus eu, cu privirea aţintită spre steaua cea strălucitoare care părea să fie centrul atenţiei tuturor.

— Mie da, răspunse el, cu un zâmbet de cunoscător.

— Are vreo legătură cu steaua căreia îi vorbeai în acea noapte şi cu telescopul pe care îl porţi la tine?, am întrebat eu, insinuant.

— Bineînţeles. În curând va veni vremea când îţi voi putea explica exact ce se petrece. Când eram în munţii Himalaya, înţelepţii au prevăzut că se va petrece acest eveniment astrologic. Chiar şi eu sunt surprins câtă dreptate au avut.

Câteva clipe mai târziu, întunericul ne acoperise din nou şi steaua se pierduse în noapte. Priveliştea la care tocmai fusesem martor era uimitoare. Deşi nu ştiam ni-

mic despre astronomie şi despre acest tip de fenomene ale naturii, fusesem copleşit de măreţia spectacolului.

— A fost incredibil, Julian.

— Legile naturii sunt cele mai puternice legi din univers, mi-a răspuns. Ele te conduc la adevăr, Peter. Cu cât învăţăm mai multe lucruri despre aceste legi, cu atât mai bune vor fi vieţile noastre ca lideri. Liderii vizionari cunosc în profunzime legile naturii şi acţionează conform acestor principii.

— Ce vrei să spui?

— Ei au înţelepciunea necesară de a înţelege expresia „culegem ceea ce semănăm." Ştiu că dezvoltarea unei afaceri urmează nişte procese ciclice, asemănătoare schimbării anotimpurilor. Sunt conştienţi că, la fel ca în natură, evenimentele potrivnice sunt întotdeauna urmate de situaţii favorabile, aşa cum lumina zilei urmează întotdeauna întunericului nopţii.

— N-aş fi crezut niciodată că legile naturii se aplică şi în lumea afacerilor.

— Bineînţeles că se aplică, iar un lider care recunoaşte acest adevăr universal valabil va avea un avantaj enorm asupra competiţiei. Acesta este motivul pentru care următoarea noastră întâlnire va avea loc într-un cadru mai natural.

— Unde anume?

— Aş vrea să ne întâlnim duminica viitoare în pădurea care se află dincolo de Lacul Ursului.

— Acolo unde merg toţi vânătorii?

— Exact. Mergi la intrarea în pădure. Acolo vei găsi o serie de indicatoare care te vor ghida către un loc unde îţi voi împărtăşi în continuare din învăţătura înţelepţilor. Îţi promit că nu vei fi dezamăgit.

— La ce oră?

— La răsărit. Este un moment foarte special al zilei.

— Glumeşti, nu?

— Vorbesc foarte serios. Răsăritul este cea mai frumoasă parte a zilei şi cred că a venit vremea să te bucuri şi tu de liniştea aceea din zori. Acum trebuie să plec.

— Mereu dispari aşa, Julian. Ce-i cu graba asta?

— Trebuie să găsesc steaua aceea.

A fost singurul răspuns pe care l-am primit, în timp ce acesta dispărea în mulţime.

În drum spre casă, gândurile mi se îndreptau către bogăţia de cunoştinţe care se revărsase asupra mea ca o binecuvântare în acea seară minunată. M-am gândit la importanţa celui de-al treilea ritual. Am reflectat la ideea lui Julian că „laudele sunt gratis" şi că majoritatea oamenilor merg la culcare în fiecare seară înfometaţi, dorindu-şi cu ardoare un mic semn de apreciere şi respect. Mi-am amintit de toţi oamenii de la GlobalView care veneau la serviciu sârguincioşi în fiecare dimineaţă şi care îşi petreceau întreaga zi fără un cuvânt de mulţumire pentru energia investită. M-am gândit la managerii şi programatorii mei precum şi la băieţii de la distribuţie cărora nu binevoisem nici măcar să le spun vreodată: „Bună dimineaţa, ce mai faceţi?" Nu aceşti oameni erau sursa necazurilor companiei, ci eu. După cum spunea şi Julian mai devreme, un lider excepţional va avea susţinători de excepţie, iar eu nu eram nici pe departe liderul extraordinar pe care-l meritau.

Am reflectat apoi la multitudinea de modalităţi creative prin care eu împreună cu managerii mei puteam să-mi motivez oamenii şi să-i fac să se focalizeze asupra succesului. Doar gândindu-mă la aceste posibilităţi şi la rezultatele pozitive care urmau să apară, mă simţeam foarte entuziasmat. Puteam face şi noi un „cufăr cu comori", plin cu cărţi şi casete motivaţionale şi să punem câte o astfel de cutie în fiecare birou pentru a putea răsplăti pe

loc o treabă bine făcută. Puteam face petreceri cu sandvişuri din când în când şi să stabilim şi alte tradiţii care să relaxeze oamenii şi să-i unească. *Ziua în care nu tu eşti şeful* ar putea fi o modalitate excelentă de a răspândi vestea că nu mai sunt acelaşi lider care eram cândva. Mintea mea duduia de toate aceste idei noi. Ce-ar fi dacă i-aş lăsa pe angajaţii mei să rămână la conducere, în timp ce eu împreună cu echipa managerială m-aş retrage două zile, aşa cum hotărâsem anul acesta? Ce-ar fi să numim sălile de consiliu după cei mai buni angajaţi ai noştri? Ce-ar fi să răsplătim un angajat care vine cu o idee capabilă să sporească profiturile cu o parte din veniturile generate sau cel puţin cu un concediu? Zece dintre cei mai buni angajaţi de la fiecare departament ar putea să ia masa împreună cu mine şi restul managerilor o dată pe trimestru. Şi, cu siguranţă, aş putea expedia sute de note de mulţumire în lunile care urmează.

Păşind în holul clădirii de lux în care locuiam mi-am dus mâinile în buzunarul hainei lejere de vară pe care o purtam ca să-mi caut cheile şi am dat peste un obiect străin. Pe măsură ce înaintam, am zâmbit. În lumina candelabrului, am văzut că obiectul era de fapt următoarea piesă de puzzle. Probabil că Julian mi-o strecurase în buzunar în timp ce mă uitam la meci. De data aceasta inscripţia spunea pur şi simplu: *Al patrulea ritual – Abandonează-te schimbării!*

Rezumatul informaţiilor din Capitolul VII
Esenţa învăţăturilor lui Julian

Ritualul

Esenţa

Ritualul muncii în echipă.

Învăţătura

- Un lider excepţional este în acelaşi timp un învăţător şi un antrenor foarte bun;
- Răsplăteşte-ţi angajaţii şi recunoaşte-le permanent meritele! Oferă-le aprecierea ta sinceră. Recompensele pe care le oferi ţi se vor întoarce înzecit;
- Laudele sunt gratis.

Practica

- Focalizează-te pe cei care îşi fac bine treaba;
- „Cufărul cu comori" şi „Zidul victoriei";
- Simboluri ale victoriei şi tradiţii de echipă.

Citat relevant

„Un lider vizionar înţelege că atunci când angajaţii se simt apreciaţi şi membri ai unei echipe extraordinare, vor da tot ce au mai bun în ei. Dacă practici al doilea ritual, făcând din recompensă un obicei şi recunoscând neîncetat meritele celorlalţi, ei se vor dedica trup şi suflet organizaţiei tale. Vor începe să se considere parte dintr-un întreg.
Acesta este momentul în care compania ta va deveni de neînvins."

Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul

AL PATRULEA RITUAL

Abandonează-te schimbării

Capitolul VIII.
Ritualul de adaptare şi reacţie la schimbare

Priveşte şi urmăreşte traiectoria stelelor
ca şi cum ai alerga odată cu ele şi păstrează în minte
cum elementele se transformă unele în altele;
în acest fel imaginaţia spală murdăria vieţii pământene.

Marc Aureliu

Nu-mi venea să cred că fusesem de acord să mă întâlnesc cu Julian la o asemenea oră. Deloc surprinzător, pe măsură ce înaintam către intrarea în pădure, nu se vedea nici urmă de om. Aveam la mine un termos cu cafea şi o pungă de cornuri pe care speram să le mănânc împreună cu Julian. Peisajul era pătruns de o linişte impresionantă. Primele raze de soare se iveau prin frunzişul copacilor, îndrumându-mă tot mai departe în această oază naturală de linişte.

Înaintând, am fost învăluit de aroma pinilor şi a cedrilor care aducea cu sine amintiri plăcute din copilărie când tatăl meu mă ducea în drumeţii lungi prin pădure. Uneori luam barca cea veche cu noi şi ne aventuram pe câte un lac însorit. Acelea au fost cele mai frumoase zile din viaţa mea. Nu ştiu cum de m-am îndepărtat atât de mult de natură. Atunci şi acolo, am reînnoit legătura. Ştiam că reîntoarcerea în liniştea pădurii mă va ajuta să fiu un lider mai bun şi un gânditor mai profund. După cum spunea şi William Wordsworth: *„Atunci când ne îndepărtăm prea mult de noi înşine, prinşi în iureşul vieţii, sătui de*

obligaţiile ei şi plictisiţi de plăceri, ce minunată şi ce dulce este solitudinea." Cât de frumos!

Chiar atunci am observat o hartă prinsă cu un cui de lemn de trunchiul unui pin uriaş. Julian îmi spusese că voi găsi indicatoare pe care trebuie să le urmez pentru a ajunge la el; cu siguranţă, acesta era unul dintre ele. M-am oprit o clipă să studiez drumul desenat, iar apoi m-am aventurat mai departe în pădure. Instrucţiunile scrijelite pe hartă îmi spuneau că trebuie să merg spre nord cale de vreo două sute de metri. Odată ajuns acolo, aveam să văd un râuleţ pe care trebuia să-l traversez şi apoi să merg de-a lungul lui încă vreo patru sute de metri. Aşa ajungeam la ceea ce instrucţiunile numeau locul *final de odihnă*. Nu aveam nici cea mai mică idee ce însemna asta şi nici nu doream să mă gândesc prea mult la ce putea să însemne.

Am mers mai departe. Eram tot mai obosit şi fără suflu după douăzeci de minute de mers pe jos. Transpiraţia mi se prelingea pe frunte şi curgea pe covorul moale al pădurii, în timp ce inima îmi bătea nebuneşte. Una dintre calităţile pe care le avusesem mereu era spiritul de luptător. Nu renunţam niciodată, oricât de multe obstacole aş fi întâlnit. Tatăl meu obişnuia să îmi spună că există patru trăsături de caracter care, cultivate în mod adecvat, devin o garanţie a succesului: prima dintre acestea este disciplina, a doua focalizarea, a treia răbdarea, iar a patra consecvenţa. Întotdeauna am luat aceste vorbe în serios. Aşa că m-am târât mai departe.

Dintr-odată am auzit un zgomot venind din depărtare. La început se auzea destul de slab, iar apoi din ce în ce mai tare. Parcă era un animal care alerga printre tufişuri, zdrobind în calea sa rămurelele de pe jos. Poate că era un castor, o vulpe sau chiar o căprioară. Apoi, spre surprinderea mea, am văzut că era o siluetă de om, care

se deplasa cu rapiditate printre copaci, ţinând în mână ceva ce părea a fi o bâtă din lemn! Nu-mi dădeam seama dacă era un bărbat sau o femeie şi nici nu aveam de gând să strig să întreb. M-am repezit în direcţia opusă, sincer îngrijorat pentru siguranţa mea. La urma urmei, eram la mulţi kilometri distanţă de orice ajutor posibil, iar acea bâtă de lemn pe care o văzusem îmi crea un sentiment de disconfort.

Inima îmi bătea să-mi iasă din piept, iar transpiraţia îmi curgea şiroaie în timp ce-mi făceam drum printre tufişuri, alergând cât mă ţineau picioarele. Aruncasem pe jos termosul cu cafea şi punga cu cornuri proaspete în timp ce mă adânceam în pădure. Într-un sfârşit, după ce am alergat mai mult de o jumătate de oră, mi-am dat seama că în jur nu era nici urmă de silueta aceea misterioasă. M-am prăbuşit la pământ, printre florile multicolore şi tufişurile de conifere. Cerul albastru se întrezărea pe ici, pe colo printre ramurile copacilor. Era o zi senină de vară fără pic de nori pe cer. Părea o zi perfectă. Păcat că eram epuizat şi nu mă mai puteam clinti din loc.

Gândurile mele se întoarseră apoi la Julian. Cu siguranţă nu putea fi el omul acela cu bâtă în mână. De ce ar fi vrut să mă sperie? Şi dacă ar fi fost Julian, cel puţin ar fi avut bunul-simţ să îmi spună cine este. Apoi m-am înfuriat. Mă aflam în mijlocul unei păduri despre care se spunea că e plină de urşi, pume şi lupi şi nici urmă de Julian. Îmi spusese că aveam să dau de semne indicatoare care mă vor duce la el, dar nu văzusem aşa ceva. Şi, de parcă asta nu era de ajuns, nu aveam nici cea mai mică idee cum să mă întorc la maşină. Dacă stăteam să mă gândesc bine, mă rătăcisem complet.

„Bine, trebuie să-mi vin în fire", m-am gândit eu, în sinea mea. „Sunt directorul executiv al unei companii cu o cifră de afaceri de două miliarde de dolari. Am o soţie minunată şi doi copii pe care îi iubesc din tot sufletul şi

care au nevoie de mine. O să reuşesc cumva să scap de aici."

Ridicându-mă în picioare, am auzit un zgomot care mi-a oferit fărâma de speranţă pe care o căutam. Era susurul unui râu ce curgea printr-o zonă a pădurii cu mai puţină vegetaţie. Mi-am dat seama că acesta trebuia să fie râul care apărea pe harta pe care mi-o lăsase Julian. Dacă îl traversam în conformitate cu instrucţiunile sale şi mergeam de-a lungul lui cale de vreo patru sute de metri, aveam să ajung la *locul final de odihnă*. Dar în care direcţie trebuia oare să merg cale de patru sute de metri?

Am luat-o la întâmplare în josul apei. Pe măsură ce înaintam, am simţit din nou că mă cuprinde o stare de calm. Poate era efectul peisajului natural pe care nu îl mai văzusem de ani de zile sau poate că pentru prima dată, după multă vreme, îmi făcusem timp să fiu eu însumi.

În cele din urmă, râul mă aduse într-o zonă extrem de stâncoasă şi apoi pe malul unei pajişti întinse. Urcând în poieniţă, am văzut ceva uimitor. În mijlocul acesteia se afla o colibă mică alcătuită din tufe de trandafiri. Coliba era înconjurată de o grădină de legume şi sute de flori exotice. Peste tot era plin de fluturi, iar aerul te învăluia cu o mireasmă ameţitoare. Priveliştea era încântătoare. Am ştiut atunci că îl găsisem pe Julian.

— Salut, am strigat eu. Eşti aici, Julian?

Uşa colibei se dădu la o parte şi prietenul meu ieşi cu chipul radiind de bucurie.

— De ce ţi-a luat atât de mult timp?, întrebă el. Te aştept de ceva vreme.

— Nu m-ai crede dacă ţi-aş spune. Am venit aici la ivirea zorilor, aşa cum mi-ai spus. Am găsit harta pe care mi-ai lăsat-o, am citit instrucţiunile şi am luat-o prin pădure. Mă simţeam extraordinar până când brusc, un nebun a început să fugă după mine cu o bâtă groasă de

lemn. Am intrat în panică şi am început să alerg până nu am mai putut. Din fericire, mi-a pierdut urma, iar eu am găsit pârâul care m-a adus la tine. Cred că trebuie să beau ceva ca să mă liniştesc. Nu se întâmplă să ai cumva vreo băutură dintr-aceea scumpă cum aveai tu odată, nu?

— Zilele mele cu sticla de alcool în mână sunt demult apuse. Cât despre nebunul acela nu-ţi face griji. Ştiu sigur că nu după tine fugea, îmi spuse Julian, surprinzător de sigur pe el.

— De unde ştii asta?

— Pentru că eu eram. Alergam prin pădure să aduc băţul acesta de lemn aici, la colibă, înainte să ajungi tu. Asta e casa mea şi am de gând să o renovez. Aveam nevoie de băţ pentru „noua aripă" a locuinţei mele, râse el.

— Tu erai?, m-am minunat eu. Julian, am crezut că o să mor. Pentru numele lui Dumnezeu, de ce nu mi-ai spus? Aş fi putut să fac un atac de cord!

Julian mă prinse de după umăr ca să mă liniştească.

— Am vrut să te strig, dar apoi mi-a venit o idee. Motivul pentru care te-am invitat azi aici, în acest loc minunat unde locuiesc, este să-ţi împărtăşesc din forţa care zace ascunsă în spatele celui *de-al patrulea ritual. Al patrulea ritual*, după cum ai văzut pe micul meu cadou din seara trecută, cere să te abandonezi schimbării. M-am gândit că dacă ai parte de o mică aventură şi de o uşoară lipsă de confort, vei ajunge să apreciezi mai mult lecţiile pe care ţi le împărtăşesc. Îţi prezint scuze dacă te-am speriat, dar ştiam că totul o să fie bine. De fapt, din motive de siguranţă, te-am urmărit tot timpul drumului. Acum te rog, haide să intrăm în casă şi să începem. Ne aşteaptă o zi întreagă în care vei învăţa lucruri foarte importante.

Liniştindu-mă, l-am întrebat:

— La ce te referi când îmi spui să mă abandonez schimbării? Şi de ce te-ai gândit că mi-ar face bine să nu mă simt confortabil?

— Schimbarea este forța predominantă din lumea afacerilor de astăzi, după cum bine ştii. Tehnologia este în continuă schimbare, la fel ca şi viața socială şi politică, până şi modul nostru de a munci s-a schimbat. Ştiai că la începutul anilor 1900, 85% dintre muncitorii din această parte a lumii erau agricultori? Acum mai puțin de 3% din forța de muncă este implicată în acest domeniu. Studiile recente susțin că în ultimii treizeci de ani au apărut mai multe informații decât în întreaga perioadă de 5.000 de ani de dinainte!

— Nu mă surprinde să aud asta. Toți membrii GlobalView sunt înnebuniți după schimbare. În momentul în care unul dintre produsele noastre ajunge pe piață este deja depăşit, de vreme ce deja testăm alte produse chiar mai avansate. Angajații ne cer permanent metode noi de muncă, ne confruntăm cu mult mai multe reglementări decât înainte, aşteptările clienților noştri s-au schimbat total şi trebuie să facem față unei adevărate competiții la nivel global. Se pare că atunci când reuşim în sfârşit să ținem pasul cu schimbările, apar în loc alte zece.

— Într-adevăr. Acesta este motivul pentru care te-am chemat aici, la locul ultim de odihnă, aşa cum îi spun eu în glumă locuinței mele, pentru a te învăța despre al patrulea ritual, *ritualul de adaptare şi reacție la schimbare.* Vezi tu, un lider vizionar nu se luptă cu schimbarea, ci vede dincolo de ea. Acesta este suficient de înțelept pentru a-şi da seama că dacă vrea cu adevărat să facă față schimbării, trebuie să se abandoneze ei.

— Cum te-ai gândit că mă ajuți dacă mă sperii?, am întrebat eu, neînțelegând farsa pe care mi-o făcuse Julian.

— Singurul mod de a gestiona schimbarea este să ai reflexe bune atunci când ți se întâmplă ceva neaşteptat. Pentru a înflori în această lume modernă a afacerilor, în care factorul intelectual este mult mai valoros decât cel

material, un lider trebuie să dea dovadă de flexibilitate, reacționând cu grație, viteză şi agilitate la orice provocare. Îmi pare rău că trebuie să spun asta, dragul meu prieten, dar ai eşuat din toate punctele de vedere.

— Nu înțeleg.

— Păi, micul experiment la care te-am supus acolo, în pădure, avea drept scop să te scuture puțin şi să te oblige să ieşi din spațiul tău călduț şi confortabil în care am văzut că trăieşti. Din câte pot eu să îmi dau seama, tu acționezi permanent în virtutea obişnuinței şi nu încerci niciodată ceva nou. Te-ai baricadat în spatele acelui birou uriaş de la sediul companiei tale şi faci acelaşi lucru în fiecare zi. Atunci când apare ceva nou, când e nevoie să deprinzi o nouă abilitate sau trebuie să faci față unei noi provocări, încerci să delegi responsabilitatea respectivă altcuiva. În cel mai bun caz te grăbeşti să aplici aceleaşi soluții care au funcționat şi în trecut la toate problemele noi cu care te-ai confruntat. Acesta este unul dintre motivele pentru care compania ta se află în declin în loc să profite de ocaziile incredibile pe care ți le oferă această eră a afacerilor. *Dacă faci aceleaşi lucruri la nesfârşit, zi după zi, nu vei avea niciodată rezultate noi. Pentru a obține alte rezultate trebuie să te schimbi, să faci alte lucruri.* Trebuie să te transformi ca lider. Să nu uiți niciodată ce spunea Einstein, *„Problemele importante cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate având acelaşi nivel mental la care ne aflam atunci când le-am creat."* Trebuie să te gândeşti la lucruri noi, mai elevate şi mai îndrăznețe pentru a reacționa mai bine la toate schimbările care te bombardează în această lume haotică. Trebuie să îți dezvolți capacitatea de a tolera ambiguitatea şi incertitudinea. Trebuie să îmbrățişezi schimbarea.

— La asta te refereai când spuneai că trebuie să mă abandonez schimbării?

— Da. Pentru majoritatea liderilor există doar două modalităţi de a răspunde la stresul pe care schimbarea îl cauzează inevitabil: luptă sau fugi. Tu ai ales a doua soluţie atunci când te-ai confruntat cu o întâlnire neaşteptată acolo în pădure. Există şi o a treia opţiune în ceea ce priveşte reacţia la schimbare şi anume soluţia adoptată de liderii vizionari. Aceştia se abandonează schimbării şi făcând asta o folosesc în avantajul lor.

— Nu este asta o contradicţie? Dacă te abandonezi sau te supui schimbării nu înseamnă că deja ai pierdut?

— Acesta este modul de gândire occidental. În Orient, înţelepţii şi maeştrii Zen au adoptat o atitudine mentală radical diferită, care şi-a dovedit eficienţa de-a lungul veacurilor.

— Şi anume?

— Aceştia cred că pentru a câştiga trebuie mai întâi să cedăm. În loc să mergem împotriva schimbării, trebuie să ne lăsăm duşi de ea. După cum spunea şi filosoful din vechime, Lao Tzu, *„Maleabilul învinge rigiditatea. Ceea ce este maleabil este întotdeauna superior în faţa a ceea ce este de neclintit. Acesta este principiul controlului asupra lucrurilor, abandonându-ne acestora le stăpânim prin faptul că ne adaptăm la ele."* Printr-o conformare rigidă la tradiţii şi moduri demodate de acţiune vei înfige o ţepuşă în inima companiei tale. Ralph Waldo Emerson spunea că *„încăpăţânarea prostească este fixismul unei minţi limitate."* Şi avea foarte mare dreptate. Trebuie să fii mai flexibil, mai deschis şi mai tolerant. Trebuie să te acomodezi şi să te adaptezi la schimbare. Lasă-te dus de val! Fii asemenea apei, îmi spuse Julian. Hai să ne plimbăm puţin.

— Să fiu asemeni apei, pe asta n-am mai auzit-o, am spus eu, în timp ce ne îndreptam spre pârâiaşul ce curgea în apropiere.

— Natura apei este să curgă, remarcă Julian, trecându-şi mâna tinerească printre valurile cursului de apă. Ea se lasă dusă de curent. Nu opune rezistenţă. Nu ezită înainte de a se abandona. Totuşi, este una dintre cele mai puternice forţe de pe pământ. Studiaz-o şi gestionează schimbările din lumea afacerilor moderne la fel cum apa se lasă purtată de curenţii naturii. În loc să consideri schimbarea un adversar, primeşte-o ca pe un prieten *şi apoi abandonează-te ei.* Asta înseamnă să te adaptezi cu uşurinţă.

— Este atât de important să te adaptezi?

— Capacitatea de adaptare este una dintre cele mai importante calităţi ale unui lider în această lume guvernată de noi şi noi informaţii. Un lider care se poate adapta la schimbare şi o poate folosi în avantajul său va avea un mare plus în faţa competiţiei. A te adapta înseamnă mult mai mult decât să te laşi purtat de schimbare fără a lupta împotriva ei. Adaptabilitatea constă în a-ţi reveni după spaima şi sentimentul de împotrivire generate iniţial de schimbare şi a da dovadă de flexibilitatea necesară pentru a putea merge cu toată viteza înainte. Să te adaptezi înseamnă să vezi eşecul ca o simplă cercetare de piaţă. Înseamnă să înţelegi că ceea ce nu te omoară te face mai puternic, iar astfel schimbarea va face ca atât tu cât şi GlobalView să fiţi mai puternici decât înainte. A te adapta înseamnă să continui până reuşeşti să ajungi acolo unde îţi doreşti. Ţine minte, nu poţi învăţa să vâsleşti până ce nu te răstorni cu barca de câteva ori şi nu poţi învăţa să cânţi la pian fără să falsezi nici măcar o dată. Succesul e un joc de noroc şi nereuşita face parte din asta. După cum spune şi un proverb budist, *„Săgeata care loveşte bizonul direct în ochi este rezultatul a o sută de lovituri eşuate."*

— M-am întrebat întotdeauna de ce mă opun atât de mult schimbării. Poate e ceva genetic, am glumit eu.

— De fapt, chiar asta este explicația, răspunse Julian, cu un ton serios în voce. Orice ființă umană este programată genetic să opună rezistență la schimbare și să se mențină într-o stare de echilibru. Această stare, cunoscută sub numele de homeostazie, a evoluat în mod natural în timp, fiind modalitatea prin care strămoșii noștri puteau supraviețui condițiilor schimbătoare. Atunci când are loc o modificare în mediul înconjurător, mecanismele noastre interioare intră în joc pentru a echilibra această influență nouă și pentru a reinstaura în corp ceea ce biologii numesc o stare *stabilă*. În esență, starea de echilibru numită homeostazie s-a dezvoltat în urma nevoii noastre de stabilitate și siguranță. Problema este că mecanismul funcționează pentru a menține lucrurile așa cum sunt, chiar și atunci când există posibilități mai bune. El nu face diferența între o schimbare care ne-ar îmbunătăți viața și una care ar înrăutăți lucrurile, ci pur și simplu opune rezistență la orice fel de schimbare.

— Este fascinant, Julian. Vrei să spui că fiecare dintre noi am fost proiectați din punct de vedere genetic pentru a opune rezistență la schimbare?

— Da, acesta este motivul pentru care oamenilor le este atât de greu să se rupă de locușorul lor confortabil și călduț. Li se pare dificil să adopte noi obiceiuri, să deprindă o nouă abilitate sau să cultive o nouă atitudine. Vestea bună este că homeostazia poate fi reprogramată ajungând astfel să acceptăm schimbarea. Vestea proastă este că reprogramarea procesului cauzează întotdeauna stres, durere și aduce cu sine și o anumită doză de frică. Sarcina ta ca lider vizionar este să diminuezi starea de anxietate, reamintindu-le în mod constant oamenilor tăi de motivul pentru care este necesară schimbarea și arătându-le cât de multe beneficii vor rezulta din aceasta. Spune-le că schimbarea îi va aduce mai aproape de cauza măreață spre care vă îndreptați cu toții. Arată-le că schimbarea îi va ajuta în ultimă instanță să aibă o viață mai bună și să fie mai eficienți. Fă-i să înțeleagă modul în care schimbarea le permite să îi ajute pe ceilalți și să își aducă din plin contribuția. Ceea ce vreau să spun de fapt este că trebuie să îi ajuți să gestioneze corect schimbarea arătându-le cum să se schimbe.

— Cum pot face asta?

— Aici ajungem la o altă lege universal valabilă a naturii care se manifestă în această pădure luxuriantă unde sunt privilegiat să locuiesc. Este vorba despre *legea mediului înconjurător*. Sămânța devine plantă doar atunci când solul, umezeala și temperatura sunt favorabile. Cu alte cuvinte, condițiile de mediu trebuie să fie ideale. În mod similar, pentru a gestiona în mod eficient schimbarea, tu, ca lider vizionar, trebuie să creezi oamenilor tăi cadrul cultural adecvat în interiorul căruia aceștia să poată răspunde pozitiv la schimbare și să se poată dezvolta prin intermediul procesului.

— La ce fel de cadru cultural te referi?, am întrebat eu, cu un mare interes.

— Trebuie să creezi o ambianță propice învățării. Trebuie să aduci la un nivel superior dezvoltarea. Trebuie să le oferi oamenilor locuri de muncă unde să fie răsplătiți pentru că învață permanent lucruri noi și își însușesc abilități noi. Oamenii au nevoie să învețe de la tine că cel mai bun mod de a combate frica și tensiunea pe care le implică orice schimbare este să devii conștient de ele. Cel mai bun antidot contra fricii este cunoașterea. Să nu fii leneș când vine vorba de a învăța. Cu cât sunt mai informați și mai pregătiți oamenii tăi, cu atât le va fi mai ușor să accepte schimbarea și să înflorească. Dacă vrei cu adevărat să-ți concretizezi viziunea de viitor, trebuie să-ți ajuți angajații să acumuleze în permanență informații noi.

Pentru a ține pasul cu competiția în această nouă eră trebuie să știe fiecare că e nevoie să învețe în mod continuu. Trebuie să creezi un asemenea mediu în cadrul organizației tale încât oamenii tăi să se simtă inspirați să îmbrățișeze informații și idei inovatoare. De asemenea, trebuie să le împărtășești toate informațiile de care dispui. Ține minte, Peter, în aceste vremuri în care trăim, *acela care învață cel mai mult va învinge.*

Urcându-se pe malul pârâiașului, Julian o luă pe pajiștea înverzită a poienii continuând să-mi împărtășească din înțelepciunea unui lider care știe să gestioneze schimbările cu care se confruntă.

— Vezi tu, schimbarea ascunde în ea o bucurie profundă. Fără schimbare noi nu am putea crește. Fără schimbare noi nu putem deveni mai buni. Uită-te la această poieniță și la pădurea din jur. Amândouă sunt în continuă schimbare. Frunzele copacilor se ofilesc și cad pentru ca apoi să crească altele noi. Puii de păsări ies din ou se fac mari, anotimpurile se schimbă neîncetat de la iarnă la primăvară. Până și fluturii aceștia pe care-i vezi nu sunt altceva decât niște omizi care au învățat cum să se transforme. Trebuie să înțelegi că schimbarea este motorul care pune lumea în mișcare. Schimbarea este esențială pentru evoluția civilizației noastre. Ea este absolut necesară pentru supraviețuirea noastră. *Schimbarea este cel mai bun prieten al umanității.* Un lider obișnuit se luptă cu ea, în timp ce un lider vizionar știe să se bucure de ea. Un filozof din antichitate pe nume Marcus Aurelius a surprins în mod extraordinar aceste atitudini atunci când a spus: *„Dați-vă seama că totul este rezultatul schimbării și obișnuiți-vă cu gândul că Naturii îi place cel mai mult schimbarea formelor existente și crearea altora noi la fel ca acestea."*

— Ai transformat modul meu de a privi schimbarea,

Julian. Nu m-aș fi gândit niciodată că este guvernată de legile naturii și că este esențială, nu numai pentru succesul companiei noastre, dar și pentru progresul societății. Mai sunt și alte lecții pe care trebuie să le învăț legate de modul în care trebuie abordată schimbarea?

— Tocmai a apărut una în fața noastră, răspunse el, arătând spre o broască cu pete maronii pe carapacea ei verde închis. Mica noastră prietenă este un exemplu perfect de ce ți se poate întâmpla dacă aștepți să se petreacă schimbări la scară mare în mediul ambiant înainte să faci tranziția către noi căi de gândire și acțiuni care te vor ajuta să supraviețuiești.

— Cum așa?

— Păi dacă iei o broască și o pui într-o oală cu apă fierbinte, ce crezi că s-ar întâmpla?

— Pot să pariez că va încerca să sară afară.

— Corect. Acum dă-mi voie să-ți prezint un alt scenariu. Să zicem că punem mai întâi broasca în apă la temperatura camerei și o lăsăm să se relaxeze în liniște. Apoi facem să crească gradat temperatura până când apa devine din ce în ce mai fierbinte. Ce crezi că o să se întâmple atunci?

— Să nu-mi spui că broasca o să stea pur și simplu fără să facă nimic?

— Ba da, așa cum fac majoritatea organizațiilor atunci când schimbările se petrec treptat, iar ei le ignoră. Vezi tu, la fel ca pentru majoritatea companiilor, sistemul intern al broaștei este creat pentru a răspunde și a se adapta doar la schimbări bruște de mediu, astfel încât atunci când se petrec schimbări lente, cum ar fi încălzirea gradată a apei, aceasta nu reacționează. Pare chiar că se simte bine. Însă, când te aștepți mai puțin, ea moare prin supraîncălzire – un exemplu concret de complacere.

— Ce comparație extraordinară, Julian. Când ai învățat atât de multă biologie?

— Am avut o prietenă profesoară la liceu care preda această materie. Pe atunci mi se părea plictisitor, dar acum îmi dau seama că legile naturii reprezintă practic legile vieții. Cu cât ajungem să le înțelegem mai repede și să le aplicăm în viața noastră de zi cu zi, cu atât mai repede vom reuși să folosim schimbările cu care se confruntă societatea în avantajul nostru. Ține minte, fie te lași guvernat de legile naturii, fie te vei trezi că lupți împotriva lor.

— Și mor din cauza căldurii ca și prietena noastră, broasca, am adăugat eu.

— Văd că ai înțeles.

— Ce altceva putem face pentru a ne adapta la schimbare? Îmi plac foarte mult lecțiile tale, Julian. Sunt foarte logice.

— Legile leadershipului pe care ți le-am revelat în această dimineață sunt practice, dar majoritatea oamenilor sunt prea ocupați pentru a le descoperi.

— Ai dreptate.

— În continuare, îți recomand să-ți încurajezi *angajații să devină foarte competenți*, veni repede replica acestuia. Are legătură cu ce îți spuneam înainte despre a învăța toată viața lucruri noi, dar se referă și la altceva. Să fii un angajat competent înseamnă să nu mai aștepți de la șeful tău să te țină de mână și să te îndrume el de-a lungul procesului de schimbare. În schimb, îți asumi responsabilitatea în ce te privește și pentru situațiile care apar. Dacă există anumite probleme în cadrul departamentului tău, trebuie să te gândești cum să le rezolvi. Nu mai căuta vinovatul în altă parte și dă-ți seama că și tu poți rezolva problema.

— Și ce pot face eu ca lider pentru a ajuta oamenii să-și dezvolte acest simț al disciplinei și responsabilității față de propria muncă?

— Secretul este să-i ajuți să-și dezvolte simțul valorii. Angajații sunt răsplătiți în raport cu valoarea pe care o

are rezultatul muncii lor. O persoană care face hamburgeri poate fi mult mai creativă decât un director executiv care are un venit anual de milioane de dolari, dar cu siguranță, acea persoană aduce mai puțină valoare pieței. Drept rezultat, este plătită mult mai puțin. Ajutându-ți oamenii să fie mai informați și mai competenți, le permiți să creeze ceva mai valoros. Îi ajuți să realizeze faptul că schimbările din cadrul organizației nu trebuie privite cu detașare din exterior ci, pentru a supraviețui, trebuie să intre în joc și să-și aducă propria contribuție. Făcând asta, nu numai că vor avea mai multă încredere în ei și vor da dovadă de mai multă inițiativă, dar aceasta va duce la o diminuare a stresului la care sunt supuși.

— Cum adică?

— Unul dintre cei mai mari factori de stres asociat cu schimbările foarte rapide este teama angajaților de a nu reuși să țină pasul și de a nu fi astfel concediați. Cu toate acestea, majoritatea organizațiilor nu realizează aportul unui lider bun și al sesiunilor de training a personalului. În mod obișnuit, o corporație cheltuiește între 50 și 70 la sută din venituri pe salarii investind sub 1 la sută din buget pentru instruirea personalului. Acest lucru este lipsit de logică. Dacă investești constant în oamenii tăi, trimițându-i la seminarii și traininguri, oferindu-le spre studiu ultimele publicații apărute pe piață în domeniul afacerilor, îi vei ajuta să-și valorifice talentul, să dezvolte abilități noi și să-și dea seama că pot să își asume un rol major în ceea ce privește gestionarea schimbărilor cu care se confruntă organizația. Îi vei ajuta să-și transforme slăbiciunile în calități. *„Golește-ți portofelul investind în potențialul minții, iar mintea îți va umple buzunarul de bani și-l va păstra mereu așa"*, spunea Ben Franklin, iar Abe Lincoln observa că *„Asigurarea în viață vine atunci când știi să faci un lucru în mod excepțional."* Trebuie să investești pentru ca oamenii tăi să devină lideri în dome-

niul lor de activitate. Trebuie să înţelegi că dezvoltarea personală a angajaţilor este o investiţie, nu o cheltuială. Practic *gradul de dezvoltare al companiei tale este direct proporţional cu nivelul de dezvoltare personală a oamenilor tăi.* Ajută-ţi oamenii să fie atât de buni în ceea ce fac, încât să devină indispensabili şi astfel nu numai că vei face să crească productivitatea, dar vei câştiga şi loialitatea lor.

— Ai foarte mare dreptate, Julian. Am un angajat foarte tânăr care a început să lucreze ca muncitor la departamentul expediţii. Era un băiat bun, unul dintre puţinii oameni de la serviciu cu care am simţit că aveam cu adevărat o legătură, iar din când în când mai stăteam de vorbă. Mi-a spus că ar vrea foarte mult să facă programare pe calculator, numai că nu avea baza necesară. Aşa că l-am trimis la un curs în domeniu pe cheltuiala companiei. Foarte curând, s-a împrietenit cu ceilalţi programatori, luau masa împreună şi chiar îi ajuta când aveau nevoie. Băiatul era evident talentat, aşa că unul dintre şefii mei de departament i-a oferit un post în programare.

— Şi acum ce face?

— Este cel mai bun programator al nostru. Concurenţa a încercat chiar să-l ademenească cu un venit mult mai mare, dar i-a refuzat. A spus că e fericit la noi. Mi-aş dori ca toţi cei din echipa mea să simtă la fel.

— Poate că ar fi aşa dacă ai investi în ei la fel cum ai făcut cu acel tânăr. I-ai oferit ocazia de a se specializa şi el te-a răsplătit la rândul său cu loialitatea. Vezi tu, un alt motiv pentru care oamenii opun rezistenţă la schimbare este faptul că pur şi simplu nu au încredere în cel care îi conduce. Aceştia nu cred că directorii şi supervizorii acţionează în beneficiul lor. Oamenii sunt reticenţi în faţa unui lider egocentric. Dacă îţi ajuţi angajaţii să devină competenţi, vei schimba acest aspect. Dacă te vezi pe tine

însuţi drept un sprijin pentru oamenii tăi, simţindu-te responsabil pentru ei, aceştia îşi vor da seama că îţi pasă. Una dintre companiile de succes pe care o reprezentam, aloca patru zile pe săptămână pentru muncă.

— Şi ce făcea cu cea de-a cincea zi?

— O rezervase pentru instruirea personalului.

— Interesant.

— Acum că am stabilit importanţa instruirii continue a oamenilor tăi, să nu pierdem din vedere imaginea de ansamblu acordând prea multă importanţă detaliilor.

— Ce vrei să spui?

— Foarte des, liderii bine intenţionaţi aduc tot felul de conferenţiari, trimit angajaţii la diverse seminarii, investesc în ultimele apariţii specialitate, cărţi şi casete, dar nu au în vedere lucrul cel mai important.

— Şi anume?

— *Cunoaşterea fără practică este lipsită de valoare.* Succesul nu este rezultatul cunoştinţelor pe care le deţii. Foarte mulţi angajaţi îşi dau seama ce trebuie să facă pentru ca organizaţia lor să prospere. Doar acţionând în baza a aceea ce ştim, aplicând practic cunoştinţele pe care le avem putem atinge un succes de durată. Pentru ca GlobalView să devină într-adevăr o companie de talie mondială, atât tu cât şi oamenii tăi trebuie să treceţi de la „a învăţa" la „a face" şi de la „a dori" la „a fi". Parcă văd şi acum o mică inscripţie pe care Yogi Raman o avea în coliba sa şi care îi amintea permanent de importanţa punerii în practică a intenţiilor noastre pozitive.

— Ce inscripţie?

— Aceasta suna astfel: *„Primăvara a trecut în zbor, vara s-a dus demult şi iarna se apropie, iar eu nu am apucat să cânt melodia pe care vroiam să o cânt. Mi-am petrecut zi după zi acordându-mi instrumentul."* Cred că aceste cuvinte îl ajutau să ţină minte că timpul trece şi că

nu ar trebui să mai aşteptăm pentru a ne pune în practică ideile.

Julian privi spre cer uitându-se într-un punct fix. Părea că murmură ceva. „O să te caut în curând, dragul meu prieten." Deja mă obişnuisem cu comportamentul său uneori ciudat şi am atribuit acest lucru faptului că îşi petrecuse atât de mult timp cu înţelepţii din Himalaya, care păreau să trăiască într-o altă lume.

— Bine, încă ceva înainte de a încheia întâlnirea noastră din această dimineaţă, continuă el, privindu-mă. Cu siguranţă eşti obosit după toate peripeţiile prin care ai trecut mai devreme şi în plus, eu mai am câte ceva de rezolvat astăzi. Una dintre legile naturii, care te va ajuta să faci faţă schimbării, este cea despre care ţi-am vorbit la ultima noastră întâlnire: *culegi ceea ce semeni.* Aceasta se numeşte *legea recompensei.*

Julian îmi arătă apoi grădina sa de legume.

— În fiecare dimineaţă petrec o anumită perioadă de timp îngrijindu-mi grădina. O respect foarte mult deoarece ea mă hrăneşte. Cultiv cu iubire pământul, udându-l şi curăţându-l de buruieni. Mi-am dat seama că cu cât îmi este mai drag, cu atât mai drag îi voi fi şi eu lui. Legumele acestea sunt unul dintre motivele pentru care arăt atât de tânăr.

Julian se aplecă şi smulse din pământ câţiva morcovi proaspeţi. Am rămas uimit să văd cât de mari erau şi i-am spus şi lui asta.

— Vrei să îţi dau şi ţie câţiva pentru acasă?

— Sigur, Samantha s-ar bucura foarte mult.

— Vezi tu, Peter, mintea noastră se aseamănă foarte mult cu grădina aceasta. Dacă ne pasă de ea, dacă o cultivăm şi-i oferim hrana cea mai bună, ea va produce rezultate care ne vor asigura succesul. Problema majorităţii oamenilor este că aceştia permit prea multor lucruri să intre în mintea lor. Îşi încep ziua citind toate evenimente-

le triste din ziare. Apoi nutresc gânduri negative în timp ce aşteaptă la semafor. Când ajung la serviciu se focalizează asupra aspectelor negative în loc să dea dovadă de înţelepciunea necesară pentru a le căuta pe cele pozitive. Apoi, la sfârşitul zilei, după ce şi-au umplut mintea cu cele mai dăunătoare lucruri posibile, se întreabă de ce sunt atât de obosiţi şi trişti. Reţine, mintea îţi poate fi cel mai bun prieten, dar şi cel mai mare duşman. Nu lăsa buruienile să strice totul. Ai grijă la starea ta de spirit. Asumă-ţi întreaga responsabilitate pentru stările tale. Ceea ce semeni, este ceea ce vei culege.

— Şi tata obişnuia să-mi spună asta, am spus eu, aproape pentru mine.

— Se pare că a fost un om înţelept, observă Julian. Vezi tu, dacă te gândeşti bine, liderii nu conduc companii. Nici măcar oameni. Ei gestionează şi inspiră atitudini. Un lider le arată oamenilor o realitate superioară care îi aşteaptă şi apoi îi motivează şi îi pregăteşte pentru a putea ajunge la ea. Trebuie să recompensezi gândirea pozitivă în cadrul organizaţiei tale. Crede-mă, astea nu sunt „dulcegării" aşa cum probabil îţi vor spune foarte mulţi lideri şi manageri lipsiţi de înţelepciune. O atitudine inovatoare şi energică reprezintă chiar esenţa succesului. Să îţi mai spun ceva, adăugă Julian. *În această nouă eră a afacerilor, în care avem privilegiul să trăim, ideile reprezintă adevăratul accesoriu al succesului. Evoluezi pe măsura în care gândeşti.* După cum spunea şi Disraeli, *„Trebuie să-ţi hrăneşti mintea cu gânduri înalte pentru a te ridica la înălţimea lor."*

— Ai foarte mare dreptate, Julian. Vrei să spui că, în ultimă instanţă, mintea noastră este singurul lucru care ne poate limita succesul.

— Exact. Gândeşte-te la asta o clipă. Orice mare descoperire, realizare sau invenţie a început ca un simplu gând în mintea unui bărbat sau a unei femei inspirate. Ideea

lui Edison de a crea becul luminos incandescent sau dorința lui Salk de a descoperi un vaccin împotriva poliomielitei sau efortul lui Gandhi de a-şi elibera poporul au fost la început doar gânduri. Nici mai mult, nici mai puțin. Îți dai seama ce forță zace în aceste 5 kilograme care se află pe umerii tăi la fel ca şi pe umerii celorlalți oameni?

— Da.

— Una dintre cele mai bune metode de a gestiona schimbările din viață este să încerci să-ți condiționezi propria minte, precum şi mintea oamenilor tăi de a vedea în aceste transformări o ocazie extraordinară de a învăța, de a creşte şi de a atinge succesul. Trebuie să-ți înveți oamenii să vadă permanent partea bună a tuturor lucrurilor, să vadă o oportunitate acolo unde alții văd un obstacol. Un lider vizionar le arată oamenilor o realitate superioară, plină de inspirație acolo unde restul lumii vede doar întuneric, spuse Julian, plin de patos. După cum spunea şi Helen Keller, *„Niciun pesimist n-a descoperit vreodată taina astrelor, nici n-a călătorit către un tărâm nedescoperit încă şi nici nu a deschis oamenilor calea spre noi orizonturi."* Oh, apropo, adăugă Julian, îți sugerez să le spui oamenilor tăi să devină optimişti paranoici. Acest lucru va duce la îmbunătățirea stării de spirit colective şi la avântul productivității.

— Ce este mai exact un optimist paranoic?

— Un optimist paranoic este o persoană care crede că lumea întreagă conspiră pentru a-i face lui bine. După cum spunea şi marele psiholog de la universitatea Harvard, William James, *„credința dă naştere faptelor concrete."*

— Îmi place foarte mult ideea asta.

— Este foarte adevărat, Peter. Aşteptările pe care le avem dau naştere propriei noastre realități. Succesul în afaceri şi în viață este o profeție pe care noi o împlinim. Forța noastră vine din gândurile pe care le avem – să nu uiți niciodată această lege universal valabilă a naturii.

Vezi tu, mintea noastră se aseamănă foarte mult cu aceste cărări, spuse Julian, arătând spre numeroasele poteci ce intrau în pădure. În fiecare zi poți să-ți alegi drumul pe care vrei să o iei. Ia-o pe una dintre ele şi cu siguranță vei ajunge la o anumită destinație. Dacă mergi pe o altă potecă, vei ajunge într-un alt loc. Înțelepții m-au învățat că alegerile pe care le faci te definesc pe tine ca lider.

— Chiar aşa?

— Desigur. Legea cauzei şi a efectului este infailibilă. La căderea serii îți vei da seama că succesul tău depinde de activitățile şi inițiativele asupra cărora ai decis să te focalizezi, de oamenii pe care i-ai ales să-ți fie în preajmă, de ocaziile de care ai decis să profiți atât tu, cât şi GlobalView şi de cărțile pe care ai ales să le citeşti.

— Şi de gândurile pe care am ales să le cultiv în grădina minții mele, am spus eu, arătând că înțeleg pe deplin ideea pe care o subliniază Julian cu privire la puterea alegerilor pe care le facem.

— Excelent, Peter. Să ştii că nici nu-mi puteam dori un elev mai bun, răspunse Julian. După cum spuneam, gândurile noastre se aseamănă cu aceste cărări. Dacă dăm dovadă de suficientă disciplină interioară pentru a alege drumul cel bun, acesta ne va duce acolo unde vrem să ajungem. Dacă o luăm pe un drum greşit, putem fi siguri că nu vom ajunge niciodată la destinația dorită. Aşa se întâmplă în cazul gândirii negative. Un gând supărător intră în mintea noastră şi în loc să ne focalizăm pe ceva care să ne destindă, alunecăm în direcția greşită. Ca şi în cazul acestor cărări, cu cât mergem mai des pe un drum greşit, cu atât mai familiar ni se va părea şi cu atât mai mult vom simți că aceasta este calea ce trebuie urmată. Amândoi ştim încotro ne poate duce acest mod de gândire într-o eră a schimbărilor. Yogi Raman mi-a spus că termenul sanscrit pentru „rug funerar" seamănă izbitor de mult cu termenul „griji".

— Uimitor.

— De fapt, nu e chiar aşa dacă stai să te gândeşti că există o legătură între aceste două cuvinte.

— Care ar fi aceasta?

— *Rugul funerar arde cadavrele aşa cum grijile ne ard pe noi.* Aşa că atunci când un gând negativ ţi se strecoară în minte, refuză să-l alimentezi cu mai multă energie. Refuză să o iei pe acel drum şi treci repede mai departe. Asta va face o diferenţă imensă pentru sentimentele şi gândurile tale.

— Mark Twain spunea: *„Am avut multe necazuri în viaţă, iar o parte dintre ele chiar s-au întâmplat."* Abia acum înţeleg ce vroia să spună.

— O să ţin minte asta, Peter, deoarece după cum cred că deja ţi-ai dat seama, îmi place la nebunie să citez marii gânditori, iar Twain se încadrează în această categorie.

În timp ce mergeam împreună cu Julian către locul unde îmi parcasem maşina, am meditat profund asupra tuturor schimbărilor suportate de GlobalView. M-am gândit cum aş putea să aplic învăţătura lui despre leadership pentru a folosi acele modificări în avantajul nostru. În această scurtă perioadă petrecută împreună, începusem să-mi dau seama că schimbarea era modul în care natura asigura evoluţia şi dezvoltarea. În loc să opun rezistenţă, am înţeles că trebuie să mă abandonez schimbării şi să mă aliniez ei dacă vreau să am succes. Trebuie să adopt o viziune nouă, de ansamblu şi să mă focalizez asupra oportunităţilor extraordinare care mi se oferă în această nouă eră a afacerilor în care ne găsim. Trebuie să nu mai dau vina pe schimbare şi să mă adaptez. După cum observa cândva şi Thomas Fuller, *„Acuzând împrejurările, nu facem decât să ne scuzăm pe noi înşine."* Este necesar ca atât eu, cât şi managerii mei să încetăm să mai reacţionăm şi să ne adaptăm. Mi-am dat seama că trebuie să

devenim nişte lideri vizionari. Fusese o dimineaţă extraordinară şi i-am spus asta şi lui Julian.

— Asta nu e tot, dragul meu prieten. Nici n-o să-ţi vină să crezi unde ne vom întâlni data viitoare. Am plănuit o şedinţă pe cinste, chicoti el.

— Abia aştept, am răspuns eu, dând din cap. Mai bine am grijă să fiu cu asigurarea medicală plătită la zi. A fost o adevărată aventură să aflu despre ritualurile de leadership. Deci unde ne întâlnim?

— La unitatea militară Yaleford, răspunse el, pe loc.

— Glumeşti, nu?

— Nu. Este un loc perfect ca să îţi dezvălui cel de-al cincilea ritual al străvechiului sistem referitor la arta de a fi lider pe care Yogi Raman mi l-a destăinuit în inima munţilor Himalaya. Hai să ne întâlnim la 8 seara, vinerea viitoare.

— Sigur. Îmi poţi spune despre ce e vorba?, am întrebat eu, incapabil să-mi stăpânesc curiozitatea.

— Sigur, de ce nu? Uite aici, spuse Julian, scoţând din buzunarul robei sale o altă piesă de puzzle din lemn pe care eram nerăbdător să o primesc. Descoperisem că cele de dinainte se îmbinau perfect una în cealaltă şi începeau să formeze o anumită imagine. Eram sigur că acest element nou avea să îmi clarifice şi mai mult forma care prindea contur.

— Nu se vede nimic pe ea, Julian. De ce?

— Pentru că nu te uiţi pe partea care trebuie, spuse el, ironic.

Bineînţeles că atunci când am rotit piesa am văzut şi cuvintele pe care le aşteptam, următorul indiciu despre modul în care voi deveni un lider adevărat şi o voi lua de la capăt cu organizaţia noastră. Inscripţia spunea doar atât: *Al cincilea ritual – Focalizează-te asupra lucrurilor care contează.*

Rezumatul informațiilor din Capitolul VIII
Esența învățăturilor lui Julian

Ritualul

Esența

Ritualul de adaptare și reacție la schimbare.

Învățătura

- A face față schimbărilor presupune dezvoltarea abilității de a gestiona imprevizibilul;
- Numai într-o cultură informațională putem progresa prin intermediul schimbării. Trebuie să sprijinim dezvoltarea intelectuală permanentă și cultivarea talentelor personale. Cel mai bun antidot împotriva fricii de schimbare este cunoașterea. În aceste vremuri tulburi, acela care învață cel mai mult, câștigă;
- În schimbare stă ascunsă bucuria. Fără schimbare nu poate exista niciun fel de progres. Schimbarea este esențială pentru evoluția noastră ca civilizație fiindu-ne necesară pentru a supraviețui. Schimbarea reprezintă cel mai bun prieten al omenirii.

Practica

- Trebuie să devenim foarte competenți;
- Să punem în practică ce am învățat;
- Să insuflăm celorlalți o atitudine pozitivă cu privire la oportunitățile pe care le aduce schimbarea.

Citat relevant

„Făcând zi de zi același lucru nu poți ajunge la rezultate noi. Pentru a avea alte rezultate, trebuie să faci alte lucruri. Trebuie să te transformi pe tine ca lider."

Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul

AL CINCILEA RITUAL

Focalizează-te asupra lucrurilor care contează

Capitolul IX.
Ritualul eficienței personale

În vârtejul confuziei, al grabei şi al zarvei,
ţie îţi revine sarcina de a surprinde acel calm durabil
şi plin de semnificaţii, pentru ca apoi să-i descoperi
înţelesuri noi, să îl păstrezi şi să îl preţuieşti.

Paul Hindemith

Trecuseră mulţi ani de când nu mai fusesem la vechea unitate militară de pe County Road, numărul 27. Tatăl meu obişnuia să mă ducă acolo când eram mic. Stăteam ore întregi pe dealul din faţa terenului de antrenament şi ne uitam la soldaţii care executau totul cu o precizie milimetrică. Nici până în ziua de azi nu mi-am putut da seama de ce era atât de absorbit de imaginea aceea. Poate că îi plăcea somptuozitatea spectacolului sau poate era vorba despre precizia exerciţiilor. Poate că era pur şi simplu o ocazie rară de a-şi petrece timp cu băiatul lui. Însă, de un lucru eram sigur şi anume că îmi era foarte dor de el.

Lăsându-mi BMW-ul în parcarea goală, am cercetat terenul în căutarea lui Julian. Era ora 8 seara şi ajunsesem la timp, dar nici urmă de bunul meu prieten. Singurii oameni pe care îi puteam vedea erau tinerii cadeţi mărşăluind pe câmp, în timp ce un sergent tinerel le striga câte o comandă din toţi rărunchii.

O vreme, soldaţii au rămas în mijlocul câmpului, dar apoi au început să mărşăluiască în direcţia mea. Mă întrebam de ce oare vin spre parcare când aveau la dispoziţie tot terenul pentru instrucţie. În curând, devenise

clar că se îndreptau exact spre mine. Pe măsură ce se apropiau, cadența le era tot mai accelerată. Am rămas pe loc complet nemișcat. Când au ajuns în dreptul meu, am văzut că mulți dintre ei zâmbeau, în timp ce șiroaiele de transpirație li se prelingeau pe față, ca un fel de dovadă a severității exercițiilor și a soarelui de după-amiază.

Nu-l văzusem încă pe sergentul care-i conducea, dar eram hotărât să-i spun vreo două. La urma urmei, aceștia erau oameni însărcinați cu protecția întregii națiuni și instructajul trebuia luat în serios. Cu siguranță că aveau ceva mai bun de făcut decât să hărțuiască un civil nevinovat ca mine. Cadeții s-au oprit. Continuau să zâmbească, dar cu toate acestea, niciunul dintre ei nu se uita la mine, preferând să-și fixeze privirea asupra unui punct fix de pe linia orizontului. M-am decis să iau eu inițiativa, așa că am luat-o pe lângă ei, în căutarea sergentului.

În cele din urmă am ajuns la capătul coloanei. Deși avea fața acoperită de cozorocul caschetei, puteam să văd că acesta era într-o formă de invidiat: înalt, subțire și îngrijit, pe măsura funcției sale.

— Ce s-a întâmplat?, am întrebat eu, cu acel ton sever care îi făcea cândva pe angajații mei să tremure. Am parcat aici să mă întâlnesc cu un prieten. De ce ți-ai adus oamenii până la mine? Nu vă stăteam în drum.

— Am venit să te interogăm, veni răspunsul său ferm. Trebuie să vă punem o întrebare. Dacă răspundeți corect, sunteți liber să faceți ce doriți. Însă, dacă răspunsul se va dovedi a fi greșit, veți fi arestat.

Cu siguranță că era vorba despre o farsă. Nu făcusem nimic grav, doar îmi parcasem mașina acolo. Eram președintele uneia dintre cele mai mari corporații din țară. Eram la zi cu impozitele și nu încălcasem nicio lege. Deși nu eram un lider foarte bun, păcatele mele nu meritau, totuși, să fie pedepsite cu închisoarea.

— Uite, nu știu despre ce e vorba, dar cred că ați greșit omul. Sunt om de afaceri și conduc o companie de software de succes. Am venit aici să mă întâlnesc cu un vechi prieten care trebuia să ajungă la ora 8. Nu-i stă în fire să întârzie. Poate că tu sau oamenii tăi l-ați văzut în zonă. N-avea cum să vă scape. Era îmbrăcat într-o robă de călugăr roșie.

Soldații au început să râdă, mai întâi pe înfundate și apoi din ce în ce mai tare. Sergentul rămase însă la fel de serios și continuă:

— Trebuie să vă pun o singură întrebare și după cum spuneam, dacă răspundeți corect, sunteți liber să faceți orice doriți.

— Bine, să auzim, am răspuns eu, simțind că explodez de nervi.

— Ați adus cea de-a cincea piesă de puzzle?, întrebă acesta.

— Poftim?, am bâiguit eu.

— Așa cum ai auzit, Peter, ai adus cu tine cea de-a cincea piesă de puzzle? Cum să continuăm cu formula lui Yogi Raman privitor la arta de a deveni un lider vizionar dacă nu ai la tine următoarea piesă de puzzle?

Atunci m-am repezit spre el și i-am smuls cascheta cu cozorocul lung de pe cap. Am fost șocat să văd că era Julian. Aceasta m-a bătut ușor pe umăr, râzând din toată inima, împreună cu recruții care începuseră apoi să aplaude și care, evident, făceau parte din planul său laborios.

— Bine ai venit la Unitatea Militară Yaleford, Peter!

— Ești de necrezut, Julian. Cum de i-ai convins pe toți să îți facă jocul? Și ce s-a întâmplat cu roba? Am crezut că nu ți-o dai niciodată jos.

— Doar la ocazii speciale cum este și aceasta, răspunse el, cu un zâmbet atotcunoscător. Comandantul unității îmi este prieten vechi. Am fost colegi la Harvard. Îmi era

dator cu un serviciu şi m-am gândit că acesta este un moment bun să i-l solicit.

Cadeţii se întorseseră în formaţie îndreptându-se către barăci, în timp ce Julian şi cu mine mergeam spre centrul terenului de instrucţie, scăldaţi în razele soarelui ce apunea în acea zi frumoasă de vară. Mă calmasem şi începeam să văd partea amuzantă a farsei lui Julian.

— Să ştii că am adus cea de-a cincea piesă de puzzle, am spus eu.

— Excelent. Lecţia din seara aceasta este foarte importantă dacă îţi doreşti să devii un lider adevărat.

— Ce înseamnă *să te focalizezi asupra lucrurilor care contează?*

— Să spunem că aş putea să-ţi îndeplinesc orice dorinţă. Ce mi-ai cere?

— E uşor. La fel ca majoritatea liderilor şi a managerilor pe care îi cunosc, aş vrea să am mai mult timp. Dacă ai putea face ca ziua să fie mai lungă măcar cu o oră, m-ai face un om fericit. Cu toate şedinţele la care trebuie să particip, cu toate rapoartele pe care trebuie să le citesc şi cu toate problemele pe care trebuie să le rezolv, nu am suficient timp pentru a face ceva cu adevărat important pentru GlobalView. Vreau să spun că nici măcar nu îmi amintesc ultima dată când am avut la dispoziţie câteva ore în care pur şi simplu să stau şi să mă gândesc la o strategie de viitor. Se pare că întotdeauna se găsesc sute de incidente minore care trebuie rezolvate, iar chestiunile majore, la care ştiu că ar trebui să mă gândesc, sunt mereu amânate pe mai târziu. Aşa că sunt sigur că mi-aş dori să am mai mult timp.

— Îl ai, răspunse Julian.

— Pur şi simplu?

— Ei bine, ţi-am spus deja cum să faci să ai mai mult timp: *focalizează-te asupra lucrurilor care contează.* Se-

cretul pentru a avea mai mult timp e să te concentrezi asupra a ceea ce este important, să ai curajul să laşi de-o parte ce nu este important.

— E chiar atât de simplu?

— Da. Dintotdeauna, liderii vizionari au avut această abilitate. Într-o bună zi, marele inventator, Thomas Edison, a fost întrebat care e secretul din spatele succesului său extraordinar. S-a gândit o clipă şi apoi a răspuns: *„Capacitatea de a-mi folosi neîncetat abilităţile fizice şi mentale cu un anumit scop, fără să obosesc."* Faci ceva toată ziua, nu-i aşa? Cu toţii facem asta. Dacă te trezeşti la 7 dimineaţa şi te culci la ora 11 seara, ai la dispoziţie şaisprezece ore şi, cu siguranţă, majoritatea oamenilor fac ceva în tot acest timp. *Singura problemă este că ei îşi petrec timpul făcând o mulţime de lucruri, în timp ce eu mi-l petrec făcând unul singur. Dacă şi ei ar folosi tot acel timp pentru a face un singur lucru, ar atinge succesul.* Un lider vizionar ştie cu exactitate în ce direcţie se îndreaptă şi ce anume trebuie să facă pentru a ajunge acolo, continuă Julian. El ştie foarte clar care activităţi îi aduc cel mai mare profit şi care îl ajută să progreseze pentru a ajunge acolo unde îşi doreşte să ajungă. Orice altceva ar fi o pierdere de timp preţios, prin urmare nedemn de luat în considerare. Vezi tu, Peter, *adevăratul secret al eficienţei personale este concentrarea asupra unui scop.* După cum spunea şi Emerson, *„Concentrarea este secretul succesului în război, în afaceri şi în orice fel de relaţii interumane."* Atunci când eşti lider, există activităţi în care merită să-ţi investeşti energia şi atenţia şi există altele inutile. Odată ce ţi-ai dat seama asupra cărora dintre ele trebuie să te focalizezi şi odată ce ai dat dovadă de suficientă autodisciplină pentru a face asta, eficienţa ta ca lider va fi pusă în valoare.

— Îmi amintesc sfatul lui Peter Drucker despre care

am citit când eram în şcoală *„treceţi de la a fi ocupaţi la a avea rezultate"*, am remarcat eu.

— Corect. El a scris şi că *„cel mai inutil lucru cu putinţă este de a fi eficienţi făcând un lucru care nu e necesar."* Filozoful oriental, Confucius, a subliniat această idee şi mai bine spunând că *„cine aleargă după doi iepuri deodată nu prinde niciunul."* Yogi Raman a formulat asta în alt mod, atunci când mi-a spus că *un om care încearcă să facă totul, nu va reuşi să facă nimic.* Adevăratul secret al reuşitei este să ne dăm seama ce nu trebuie să facem. Aceasta este esenţa celui *de-al cincilea ritual, ritualul eficienţei personale.* Pentru a avea timp să faci ce ar trebui să faci, pentru a ajunge acolo unde trebuie să ajungi, trebuie să dai dovadă de suficientă autodisciplină pentru a te focaliza asupra lucrurilor care contează. Trebuie să îţi priveşti priorităţile ca şi cum ar fi lumina de la capătul unui tunel. Odată ce reuşeşti să faci asta, te vei schimba pentru totdeauna.

— Poţi să-mi dai exemple de activităţi asupra cărora merită să te focalizezi?

— Doar tu poţi să hotărăşti care sunt acestea. Tot ce pot să-ţi spun este că merită să-ţi faci timp pentru orice acţiune care te aduce mai aproape de viziunea ta de viitor. Orice lucru care se dovedeşte a fi profitabil, proporţional cu timpul investit şi care te apropie tot mai mult de scopul tău ultim, merită să-i acorzi atenţie. Seamănă cu acel principiu economic învăţat în facultate care spune că 20 la sută dintre acţiunile tale generează 80 la sută din producţie. Aşa că focalizează-te asupra lucrurilor care contează, acesta este scopul în care merită să investeşti. Acesta este un concept magic pentru că spunând da lucrurilor care merită, implicit spui nu lucrurilor care nu îţi sunt necesare, simplificându-ţi şi eficientizându-ţi misiunea de lider.

— Să îmi simplific misiunea de lider. Îmi place cum sună asta.

— După cum spunea cândva un călugăr Zen, *„Majoritatea oamenilor pe care îi cunosc încearcă să devină mai deştepţi pe zi ce trece, în timp ce eu mă străduiesc să devin mai modest şi mai simplu în fiecare zi."* Cu cât scopul asupra căruia te focalizezi este mai simplu, cu atât vei fi mai eficient.

— Bine, să văd care ar fi cele mai profitabile activităţi care să mă conecteze la viziunea mea de viitor şi prin intermediul cărora să mă apropii de scopul formulat acum câteva săptămâni. Ce-ar fi dacă mi-aş petrece timpul comunicând oamenilor intenţiile mele de viitor şi ajutându-i să înţeleagă că prin concretizarea acestora vom avea impact asupra vieţii celorlalţi?

— Cu siguranţă eficient. Foarte bun răspunsul, remarcă Julian, bătând din palme entuziasmat, aşa cum se aplaudă la show-urile de televiziune.

— Ce-ar fi să petrec timpul cu managerii şi să ne gândim împreună cum să motivăm angajaţii *făcând din răsplată un obicei şi recunoscându-le permanent meritele?*

— Foarte bine, Peter. Încă o idee excelentă.

Dându-mi seama că am reuşit să surprind esenţa leadershipului pe care Julian mi-o împărtăşea, m-am gândit repede la o listă sumară de activităţi care îmi vor spori eficienţa: analiza periodică a strategiilor, pregătirea şi planificarea constantă, dezvoltarea personală şi profesională şi de asemenea consolidarea relaţiilor interumane.

— Şi mai distractiv, adăugă Julian, este faptul că cu cât îţi petreci mai mult timp făcând aceste activităţi profitabile, cu atât vei avea mai puţin timp de pierdut cu toate acele mici urgenţe care te dau peste cap şi despre care spuneai că îţi răpesc timpul preţios.

— Cum aşa?

— Gândeşte-te puţin la asta! Dacă îţi petreci timpul transmiţându-le celorlalţi mesajul tău şi construind relaţii mai profunde cu ei în loc să te ocupi de toate mărunţişurile, aşa cum fac majoritatea liderilor, vor exista mult mai puţine neînţelegeri şi conflicte. Dacă îţi petreci timpul lăudându-ţi şi răsplătindu-ţi oamenii pentru treaba bună pe care o fac şi pe care vrei să o facă în continuare, productivitatea şi eficienţa vor lua avânt. Aşa vei economisi timp. Dacă îl investeşti realizând strategii şi îmbogăţindu-ţi cunoştinţele, vei deveni mai înţelept şi vei lua decizii mai bune. Din nou, dacă iei decizii mai bune vei trece prin mai puţine momente de criză, ceea ce înseamnă din nou că economiseşti timp. De fapt, este un concept ingenios, descoperit de înţelepţi. Încă nu-mi vine să cred cât de eficient este.

— De ce crezi că majoritatea nu îl pun în aplicare?

— Ei bine, în primul rând pentru că majoritatea oamenilor sunt atât de ocupaţi încât nu au niciodată timp să se oprească şi să vadă cum ar putea să devină mai eficienţi. Aşa cum spunea şi Thoreau, *„Nu este suficient să fii ocupat; aşa sunt şi furnicile. Adevărata întrebare este de ce eşti atât de ocupat?"* Majoritatea oamenilor vânează furnici în loc să vâneze elefanţi, dacă înţelegi ce vreau să spun; aceştia îşi petrec zilele concentrându-se asupra unor mărunţişuri care nu îi ajută să se apropie de obiectivele lor, în loc să se focalizeze asupra unor lucruri mai importante care i-ar ajuta cu adevărat să îşi atingă scopurile profesionale şi personale. Pur şi simplu nu se focalizează asupra lucrurilor care contează cu adevărat. Al doilea motiv ar fi că nu ştiu cu ce să înceapă. Şi-au irosit atât de mult timpul, încât nu au nici cea mai mică idee cum să procedeze altfel.

— Sunt numai ochi şi urechi.

— Secretul este să ai un sistem. Sistemele eficiente asigură rezultate pe măsură. Ceea ce vreau să-ţi spun de fapt este că dacă vrei să te focalizezi asupra lucrurilor care contează, *trebuie mai întâi să faci din asta un ritual.* Ai nevoie de un sistem care să îţi permită să integrezi activităţile de calibru mare în cadrul operaţiunilor tale zilnice şi asta în fiecare zi. Numai în felul acesta vei reuşi să te fereşti de activităţile cu eficienţă redusă care în timp îţi vor ruina autoritatea de lider.

— Yogi Raman te-a învăţat un sistem pentru a face din această activitate un ritual?

— Bineînţeles. Se numeşte *model temporal pentru un lider vizionar.* Pe scurt, este cea mai eficientă metodă pe care am întâlnit-o pentru a învăţa cum să fim stăpânii propriului nostru timp.

— Vrei să spui cum să ne gestionăm propriul nostru timp?

— Nu, vreau să spun cum să fim stăpânii propriului nostru timp. Orice om sănătos din lumea afacerilor are astăzi un anumit mod de a-şi gestiona timpul, dar numai vizionarii au descoperit cum să fie stăpânii propriului lor timp. *Un lider vizionar are înţelepciunea necesară pentru a înţelege că dacă nu eşti stăpân pe timpul tău, acesta va ajunge să fie stăpânul tău.*

— Interesantă idee, am remarcat eu. Cum funcţionează acest model temporal pentru un lider vizionar? Sună destul de complicat.

— De fapt, să ştii că este incredibil de simplu odată ce înţelegi cum funcţionează. „Simplitatea este cea mai elevată formă de eleganţă", obişnuiau să spună prietenii mei din Himalaya. Primul lucru pe care trebuie să îl faci este să îţi rezervi o perioadă de timp pentru ceea ce Yogi Raman numea „planificare practică săptămânală". Acest interval poate fi o jumătate de oră duminică seara sau primul lucru pe care îl faci luni dimineaţa. Eu îţi reco-

mand să faci aceasta duminică seara. Atunci se încheie weekendul şi este mai uşor să îţi rezervi o oră de linişte pentru tine.

— Cu siguranţă, mult mai uşor decât luni dimineaţă.

— Într-adevăr. Odată ce ai stabilit când o să-ţi faci planificarea săptămânală, există cinci paşi-cheie pe care trebuie să-i urmezi pentru a practica ritualul lucrurilor care contează şi pentru a te asigura că fiecare acţiune întreprinsă în săptămâna care urmează te va aduce tot mai aproape de scopul tău ultim. *Pasul întâi* implică să treci din nou în revistă viziunea ta asupra viitorului. Trebuie să meditezi în tăcere la ceea ce îţi doreşti atât pentru compania pe care o conduci, cât şi pentru viaţa ta personală. Vizualizează succesul atât din punct de vedere profesional, cât şi personal. Acest lucru te va ajuta să-ţi reaminteşti încotro te îndrepţi şi scopul pe care îl ai. Imaginează-ţi clar cum va fi GlobalView când va ajunge la destinaţie şi cum va arăta viaţa ta de familie atunci când vei deveni acel soţ şi tată iubitor care speri să devii. Derulând în minte aceste imagini vii iar şi iar, îţi vei păstra motivaţia şi focalizarea asupra lucrurilor care contează cu adevărat.

— Până aici am înţeles. Apoi ce urmează?

— *Pasul doi* implică să treci în revistă victoriile anuale pe care te-ai decis să le obţii.

— Şi ce presupune o victorie anuală?

— Acestea sunt scopurile pe care ţi le-ai stabilit după ce ţi-ai dat seama cum să-ţi foloseşti timpul pentru a avea un impact cât mai mare asupra progresului tău către obiectivul acestui an. Ele sunt de fapt targeturile tale pentru fiecare an. Evocându-le din nou îţi vei aminti de cele mai bune realizări ale tale, de acele scopuri care te vor duce cu siguranţă către destinaţia stabilită atât pentru tine, cât şi pentru compania ta. Astfel, vei începe să

ai o imagine mai clară asupra activităţilor cu randament scăzut de care un lider înţelept nu trebuie să se apropie. Dacă se poate spune ceva despre noua eră a afacerilor în care ne aflăm, este faptul că liderii au de făcut mai multe alegeri ca niciodată. În fiecare zi, continuă Julian, există sute de oportunităţi de luat în considerare şi sute de noi schimbări care trebuie implementate ori sute de reviste economice pe care să le citim. Avem de-a face cu sute de lucruri pe care le putem face la birou şi cu sute de canale TV la care să ne uităm sau sute de cărţi pe care am vrea să le citim în timpul liber, dacă mai avem aşa ceva. Suntem copleşiţi de alegerile pe care trebuie să le facem. Chiar ieri am intrat într-un magazin alimentar şi am remarcat că erau cincisprezece tipuri de pâine! Singura modalitate de a supravieţui acestui val incredibil de alegeri este să avem în minte un plan bine pus la punct. Dacă ai aşa ceva, vei avea la dispoziţie un cadru care îţi va permite să faci doar acele alegeri care te vor propulsa în direcţia scopului urmărit. Vei deveni stăpânul tuturor acestor alegeri şi nu sclavul lor. După cum scria şi romancierul Saul Bellow, *„Planurile ne eliberează de chinul de a alege."*

— Foarte sugestiv.

— Şi Victor Hugo vorbea despre importanţa unui ţel bine definit şi a unui plan gata pus la punct: *„Cel care plănuieşte în fiecare dimineaţă acţiunile zilei respective şi care respectă acest plan va avea un fir călăuzitor care îl va scoate din labirintul celei mai încărcate zile. Stabilirea ordinii activităţilor este asemenea unei raze de lumină proiectate asupra tuturor preocupărilor. Acolo unde nu există un plan prestabilit, iar gestionarea timpului este făcută la voia întâmplării, nu este decât haos pe care nu-l putem nici controla, nici corecta."* Ideea pe care vreau să o subliniez este că un lider inteligent stabileşte anticipat modalitatea cea mai eficientă de a-şi gestiona timpul.

Aşa poate face faţă cu succes mulţimii de alegeri pe care trebuie să le facă. Este uşor să spui nu unui lucru atunci când ai altceva mai bun de făcut. După cum spuneam înainte, secretul pentru a finaliza lucrurile este să ştii ce anume să dai la o parte. Aceasta este străvechea *lege a neglijenţei planificate* şi este o lege pe care fiecare lider vizionar o stăpâneşte încă de la începutul vremurilor.

— Sunt foarte interesant, Julian. Tu, de fapt, îmi descrii procesul aproape ştiinţific al finalizării sarcinilor importante într-o epocă în care există mult prea multe lucruri de făcut.

— Corect. Este motivul pentru care îţi spun că acest model te ajută să faci un adevărat ritual din lucrurile care contează.

— Pasul al treilea al procesului?, am întrebat eu.

— Odată ce te-ai conectat la viziunea ta de viitor, fie vizualizând-o cu ochii minţii, fie trecând-o pe hârtie şi după ce ai aruncat o scurtă privire asupra victoriilor pe care plănuieşti să le obţii în acest an, trebuie să îţi pui o întrebare foarte importantă: „Care sunt micile victorii sau obiective secundare pe care trebuie să le realizez *în săptămâna următoare* pentru a simţi că în aceste şapte zile am avansat în direcţia viziunii mele atât profesionale, cât şi personale?" Răspunsul la această întrebare îţi va oferi ceea ce Yogi Raman numea „succese săptămânale". Acestea sunt scopurile asupra cărora trebuie să te focalizezi întreaga săptămână. Aşa vei reuşi să dai dovadă de suficientă autodisciplină pentru a sacrifica ceva bun pentru ceva excepţional. Aceste obiective săptămânale te vor ajuta să îţi focalizezi energia şi atenţia asupra a ceea ce contează cu adevărat.

— Ce vrei să spui cu faptul că micile mele succese săptămânale mă vor ajuta să sacrific ceva bun pentru ceva excepţional?

— *Foarte des, liderii lasă intenţiile lor bune să le domine scopurile superioare.* În loc să se întrebe permanent dacă îşi folosesc timpul *în mod eficient*, aceştia se focalizează asupra unor activităţi care reprezintă doar o *bună* gestionare a timpului pe care îl au la dispoziţie. Şi, crede-mă, este o diferenţă foarte mare. *Un lider vizionar se focalizează asupra celor mai folositoare lucruri şi lasă restul în seama altora.* Să nu uiţi niciodată asta.

— Prin focalizarea asupra celui mai bun mod de a-mi gestiona timpul prin intermediul conceptului succeselor săptămânale, fiecare zi a săptămânii, precum şi toată săptămâna în sine va servi unui anumit scop, nu-i aşa?

— Da. Majoritatea oamenilor lasă zilele să treacă fără să-şi dea seama că acestea devin săptămâni, săptămânile luni şi lunile la rândul lor se transformă în ani. Ei pun lucrurile minore pe primul loc şi devin foarte buni la a face lucruri lipsite de importanţă. Foarte curând realizează că întreaga lor viaţă a trecut pur şi simplu pe lângă ei pentru că nu şi-au asumat responsabilitatea asupra ei. La fel cum obişnuiau să îmi spună şi înţelepţii, *„Dacă nu te impui în viaţă, viaţa se va impune în faţa ta."*

— Ai foarte mare dreptate, am răspuns eu, rămânând pe gânduri.

— În plus, aceştia vedeau fiecare zi ca o versiune în miniatură a vieţii. În viaţă, la început ne naştem, iar la sfârşit murim. La fel şi într-o zi, dimineaţa ne trezim şi noaptea mergem la culcare. Ceea ce facem între acele perioade zilnice determină într-un mod foarte real dacă avem o viaţă trăită la maxim sau dacă o irosim. Să nu uiţi importanţa fiecărei zi, Peter! *Aşa cum îţi trăieşti fiecare zi, aşa îţi trăieşti întreaga viaţă.* Să nu iroseşti niciuna dintre ele. Trecutul este istorie, iar viitorul este doar un produs al imaginaţiei. Ziua de azi, clipa prezentă, este de fapt tot ceea ce ai.

— Prin urmare, prin stabilirea unor succese săptămânale mă voi apropia de viziunea mea de viitor, nu-i aşa?

— Exact.

— Extraordinar, asta înseamnă că dacă urmez acest proces simplu, fiecare săptămână din viaţa mea va însemna ceva.

— Aşa este, iar astfel viaţa ta va fi inundată de energie şi împliniri, deoarece te îndreptăţi încet, dar sigur către locul în care visezi să ajungi, remarcă Julian.

— Şi, odată ce mi-am stabilit succesele zilnice, ce urmează?

— *Pasul patru* al modelului temporal presupune integrarea succeselor săptămânale în programul tău zilnic. Vezi tu, notându-ţi scopurile săptămânale pe care îţi doreşti să le atingi, în agenda ta zilnică, la fel cum procedezi şi cu o întâlnire cu cel mai important client al tău, te vei asigura că vei face tot posibilul să le îndeplineşti. Trecând în agendă o anumită oră la care să te ocupi de realizarea scopurilor tale săptămânale, înainte de a-ţi programa lucruri mai puţin importante, acorzi priorităţilor tale locul pe care îl merită. Ţine minte acest adevăr despre modul de planificare al timpului specific unui lider adevărat, *dacă nu îţi treci în agenda zilnică propriile priorităţi, priorităţile altor oameni vor ajunge să fie trecute în agenda ta.* Practicând această simplă disciplină de planificare a timpului despre care ţi-am vorbit, fiecare zi a vieţii tale te va aduce tot mai aproape de visul tău. Acesta este un instrument foarte important pentru o viaţă plină de realizări.

— Cred că adevărata provocare ar fi să te ţii de program atunci când devii din ce în ce mai ocupat, aşa cum mi se întâmplă mie, de exemplu.

— Ai dreptate. *Regula de aur pentru a fi stăpânul propriului tău timp este să faci ceea ce ai planificat, chiar la*

momentul stabilit. Ca şi toate celelalte filozofii referitoare la leadership, pe care ţi le-am împărtăşit, punctul de plecare este autodisciplina.

— Într-adevăr?

— Bineînţeles. Autodisciplina este înscrisă în ADN-ul unui lider vizionar. Autodisciplina este trăsătura de caracter prezentă în cazul celor mai buni dintre cei mai buni. Autodisciplina este ceea ce îi permite unui lider să facă trecerea de la cunoaştere la acţiune. După cum îţi spuneam, nu cunoştinţele noastre sunt importante. Succesul vine în urma acţiunilor, în virtutea a ceea ce ştim, iar autodisciplina este cea care împinge la acţiune un lider vizionar.

Tatăl meu obişnuia să îmi vorbească despre importanţa disciplinei şi a stăpânirii de sine când eram mic. Îmi amintesc şi acum ce îmi spunea: *„cu cât eşti mai aspru cu tine însuţi cu atât viaţa va fi mai blândă."* Ca să folosesc cuvintele lui Julian, „imaginea video, în cazul tatălui meu, era în acord cu partea audio." El se trezea la ora 5 în fiecare dimineaţă şi mergea să alerge. Nu bea, nu fuma şi trăia o viaţă simplă, dar onorabilă. Nu-i vorbea niciodată de rău pe ceilalţi şi îşi ţinea întotdeauna promisiunile. Credea cu adevărat că neîmplinirea pe care o trăiau majoritatea oamenilor era provocată de lipsa de disciplină, fie că asta însemna lipsa stăpânirii de sine în ceea ce priveşte o dietă echilibrată, fie pentru că nu cultivau relaţiile importante din viaţa lor, fie pentru că nu dădeau dovadă de suficient curaj pentru a-şi asuma anumite riscuri şi a-şi urma visurile. „Poate de asta a ales să mă aducă aici, la unitatea militară", m-am gândit eu. Aceşti soldaţi sunt un adevărat model de disciplină. Sunt instruiţi să execute ordinele primite şi să nu se dea niciodată înapoi de la apărarea unei cauze drepte. Ei realizează un plan de acţiune şi apoi dau dovadă de suficientă forţă interioară pentru

a-l urma până la capăt. I-am împărtăşit aceste gânduri şi lui Julian.

— Chiar acesta este motivul pentru care te-am adus aici, în seara asta, replică el, încântat de perspicacitatea mea. Ritualul de focalizare asupra lucrurilor care contează necesită enorm de multă autodisciplină şi convingere interioară. *Cele mai mari bătălii pe care le purtăm se dau chiar înlăuntrul nostru.* Aceşti soldaţi şi hotărârea de care dau dovadă pentru a se controla, pentru a fi severi cu ei înşişi, îţi va aminti întotdeauna de asta. Vezi tu, Peter, este o risipă de timp enormă să parcurgi întreg procesul de planificare pe care ţi-l împărtăşesc, să îţi programezi din timp când să te ocupi de acţiunile cele mai profitabile pentru tine şi apoi, când dai de greu, să laşi să intervină altceva. *Planificarea strategică nu are niciun rost dacă nu duci la bun sfârşit ceea ce ai stabilit.* Ştiu că nu este întotdeauna uşor să faci ceea ce ţi-ai propus atunci când există atât de multe lucruri care îţi distrag atenţia şi care sunt mult mai uşor de făcut. *„Un om de succes are obiceiul de a face anumite lucruri pe care un ratat urăşte să le facă"*, spunea eseistul şi gânditorul E. M. Gray. *„Nici lor nu le place neapărat să le facă. Însă, această stare este controlată prin puterea voinţei cu care îşi urmăresc scopul propus."* Scriitorul englez din secolul al XIX-lea, Thomas Henry Huxley, a ajuns şi el la o concluzie similară. Acesta spunea că: *„Poate cel mai valoros rezultat al procesului educativ este capacitatea de a ne determina pe noi înşine să facem lucrurile pe care trebuie să le facem la momentul potrivit, fie că ne place sau nu."*

— Sunt nişte observaţii ingenioase, Julian.

— La asta se referă autodisciplina şi curajul personal – să facem lucrurile pe care trebuie să le facem, chiar dacă nu ne place acest lucru. *Să renunţăm la lucrurile uşor de făcut în favoarea a ceea ce este cel mai onorabil şi mai*

corect. Nu vreau să spun că nu trebuie să fii flexibil. Dacă apare ceva neprevăzut, bineînţeles că trebuie să te ocupi de acel lucru, dacă îţi este folositor în acel moment. După cum spuneam atunci când vorbeam despre cum ar trebui să reacţionăm în faţa schimbării, flexibilitatea este una dintre cele mai importante calităţi ale unui lider vizionar. Trebuie doar să te asiguri că îţi focalizezi majoritatea timpului asupra lucrurilor care contează, asupra a ceea este important.

— Ca să ne întoarcem la modelul temporal al unui lider vizionar, trebuie doar să îmi notez succesele săptămânale pe care vreau să le obţin şi apoi să dau dovadă de suficient curaj şi autodisciplină pentru a le realiza?

— Da şi nu.

— Haide, Julian. Vorbesc serios. Chiar trebuie să învăţ acest proces. Am sentimentul că înţelepţii au descoperit prin asta ceva extrem de eficient.

— Am răspuns cu *da* pentru că trebuie într-adevăr să îţi notezi succesele săptămânale în agendă şi am răspuns cu *nu* pentru că procesul este puţin mai complicat. Eu numesc această tehnică de integrare a succeselor săptămânale în agenda zilnică *blocaj temporal strategic.*

— Sună fascinant, am răspuns eu.

— Este o modalitate cu totul nouă de a te asigura că scopurile săptămânale pe care ţi le-ai stabilit se realizează la data la care le-ai planificat. Este o modalitate extraordinară de a-ţi cultiva autodisciplina de care ai nevoie pentru a deveni un lider vizionar. Blocajul temporal strategic îţi va spori semnificativ eficienţa personală şi îţi va revoluţiona productivitatea. Majoritatea liderilor suferă de o maladie gravă. Ai idee cum se numeşte?

— N-am nici cea mai vagă idee, Julian.

— Maladia la care mă refer este o boală cunoscută sub numele de „diminuarea focalizării" şi este este una din-

tre cele mai periculoase maladii cunoscute ale omului. Scăzându-le starea de concentrare şi încercând să facă pe plac tuturor, aceşti lideri nu ajung să realizeze nimic. Pentru că îşi pierd focalizarea făcând prea multe lucruri în prea multe direcţii, ei devin victime ale bunelor lor intenţii. Dacă te concentrezi doar asupra lucrurilor care contează cu adevărat, abilităţile tale de lider vor ieşi la suprafaţă. Aşa vei reuşi să faci toate lucrurile pe care ţi le-ai dorit. Blocajul temporal strategic te va ajuta în această privinţă.

— În regulă, şi cum pot face asta?

— Primul lucru pe care trebuie să îl faci este să-ţi planifici zilele unei săptămâni în funcţie de interesele pe care le ai. Este aproape ca şi cum ai construi un mulaj pentru un anumit subiect în fiecare zi şi apoi ai turna în el diverse activităţi. Dacă faci asta, nu îţi vei mai irosi zilele chinuindu-te din răsputeri să faci sute de alte lucruri. În schimb, te vei focaliza asupra unui anumit lucru şi apoi îţi vei dedica întregul timp disponibil acestuia. Luni, de exemplu, ar putea fi ziua în care să te focalizezi pe chestiunile şi iniţiativele care au legătură cu angajaţii tăi. Poţi să denumeşti ziua de *luni* ca fiind *ziua relaţiilor interumane*. Apoi trebuie să te asiguri că orice succes săptămânal care se referă la asta este programat în ziua respectivă. Nu te gândi la probleme legate de vânzări sau la dezvoltarea unor produse noi în ziua aceea. Rămâi focalizat! Poţi rezerva ziua de *marţi dezvoltării afacerii* şi, din nou, ziua respectivă va fi dedicată strict activităţilor care au legătură cu dezvoltarea unor direcţii noi în ceea ce priveşte afacerea ta. Ziua de *miercuri* poate fi *ziua pentru chestiuni financiare sau de marketing. Joi* poate fi *ziua ta liberă* adică o zi în care eşti liber să te ocupi de orice lucru imprevizibil sau să fii la zi cu chestiunile administrative în general sau pur şi simplu să fii la dispoziţia oricui are nevoie de tine.

— Şi vineri? Cu ce să mă ocup în această zi?

— O poţi rezerva oricărui domeniu profitabil asupra căruia vrei să te focalizezi. După cum ţi-am spus, tu eşti cel care îşi organizează săptămâna. *Trebuie ca timpul să te slujească pe tine, nu tu pe el.* Sfatul meu este să îţi rezervi ziua de *vineri* ca fiind *ziua de revigorare*, în care să te ocupi de tine însuţi ca lider, să te recreezi. Toate succesele tale săptămânale care se referă la acest subiect sunt programate în această zi. Poţi să îţi petreci timpul realizând noi strategii şi clarificându-ţi viziunea de viitor pentru compania ta. De asemenea, poţi să dedici ziua de vineri pentru pregătirea şi planificarea priorităţilor viitoare. O poţi folosi pentru a merge la un seminar de leadership sau lucrând cu un consilier în domeniul dezvoltării personale. Poţi să te pui la curent cu toate publicaţiile la care eşti abonat, dar pe care rareori ai ocazia să le citeşti sau să aprofundezi o lucrare apărută recent în domeniul managementului care să îţi ofere idei noi pentru a ajunge împreună cu GlobalView la un nivel superior. Sau o poţi folosi pentru a realiza o şedinţă de brainstorming cu echipa ta managerială. Aplicând această metodă de gestionare a timpului pe care ţi-o sugerez, vei reuşi să transformi toate intenţiile tale bune în rezultate concrete. Începi să înţelegi la ce se referă acest blocaj temporal strategic?

— Da. Aplicând acest concept, timpul de care dispun se concentrează asupra lucrurilor care contează. Aşa cum tu şi marii gânditori afirmaţi, efortul concentrat şi focalizarea asupra lucrurilor majore sunt secretul finalizării sarcinilor importante în viaţă. Nu voi mai fi împins într-un milion de direcţii diferite în fiecare zi, făcând sute de lucruri pe jumătate. Nu voi mai lăsa neterminate toate lucrurile începute, grăbindu-mă să sting câte un mic foc de paie care apare. În loc de asta, voi aduce un plus de concentrare în viaţa mea, urmând un ciclu săptămânal bazat

pe zone de interes şi petrecându-mi timpul făcând activităţi „care contează" şi care mă vor apropia şi mai mult de viziunea de viitor a companiei. Înţeleg, de asemenea, că acest proces îmi va permite să îmi fac timp pentru toate acele activităţi importante „de ansamblu", cum ar fi dezvoltarea imaginaţiei şi gândirea strategică. Sunt într-adevăr impresionat şi abia aştept să pun în aplicare acest proces.

— Dă-mi voie să fac un rezumat al celor prezentate, mă întrerupse Julian. Există *cinci paşi ai modelului temporal pentru un lider vizionar*. Mai întâi trebuie să realizezi o planificare săptămânală şi să îţi rezervi puţin timp, să spunem duminică seara, pentru a te reconecta la viziunea ta de viitor. Acesta va deveni farul care te va călăuzi prin oceanul agitat şi te va ajuta să te menţii pe drumul cel bun. *Pasul doi* implică să treci în revistă toate victoriile tale anuale, obiective pe care ai hotărât că trebuie să le realizezi în acest an pentru a putea merge înainte. *Pasul trei* presupune să stabileşti o serie de succese săptămânale sau scopuri secundare pe care trebuie să le atingi în săptămâna care urmează. Odată ce ţi-ai stabilit succesele săptămânale, *pasul patru* presupune programarea agendei zilnice aplicând conceptul blocajului temporal strategic. Fiecare zi a săptămânii se focalizează asupra unei zone de interes. Planifică-ţi fiecare activitate în ziua destinată acesteia asigurându-te că se va realiza. Este destul de simplu odată ce ai făcut asta timp de trei sau patru săptămâni.

— Şi *pasul cinci*?

— *Pasul cinci* se referă la ceea ce Yogi Raman numea „meditaţia regulată". *Meditaţia este mama înţelepciunii*, Peter. Să nu uiţi niciodată asta. Înţelepciunea îţi permite să faci alegeri corecte care la rândul lor duc la o viaţă mai împlinită atât din punct de vedere profesional, cât şi personal. În fiecare duminică seara, când îţi planifici săptă-

mâna următoare, alocă un anumit timp pentru a analiza temeinic săptămâna care tocmai a trecut. Ai făcut tot ce ţi-ai planificat, atunci când ţi-ai planificat? Dacă nu, de ce? Ce ai schimba dacă ai putea să retrăieşti săptămâna respectivă? Te-ai focalizat cu adevărat asupra „lucrurilor care contează?" Conştienţa precede schimbarea şi dacă nu eşti conştient de activităţile în care investeşti timp, nu le vei descoperi niciodată pe cele pentru care merită să aloci mai multă energie. Reflectând asupra modului în care îţi petreci timpul, nu numai că vei fi mai eficient în săptămâna care urmează, dar vei ajunge şi să te cunoşti pe tine însuţi.

— Nu se cunosc majoritatea oamenilor pe ei înşişi?

— Deloc. Cei mai mulţi oameni nu au nici cea mai mică idee despre forţa care zace în ei sau despre slăbiciunile lor ascunse. Drept dovadă, aceştia continuă să facă aceleaşi greşeli întreaga lor viaţă. Făcându-ţi timp pentru a reflecta asupra abilităţilor tale de lider şi asupra vieţii pe care o trăieşti, vei reuşi să faci toate acele rectificări de curs în fiecare săptămână, dezvoltându-te permanent atât ca lider, cât şi ca om. Ţine minte, dragul meu prieten, nu este nimic rău în a greşi. Greşelile ne permit să ne maturizăm şi să devenim mai înţelepţi. Dar este rău să faci mereu aceeaşi greşeală. Denotă o lipsă totală de înţelepciune. În schimb, *foloseşte-te de greşelile din trecut pentru a atinge succesul. Permite trecutului să te slujească.* Aceasta este una dintre cele mai mari calităţi ale unui lider vizionar. De asemenea, este unul dintre elementele-cheie ale unei vieţi eficiente. Meditaţia regulată te va ajuta să practici acest obicei. Aşa cum spunea şi Seneca, *„Cât trăieşti, învaţă permanent cum să trăieşti."*

Afară se întunecase deja şi singurele sunete care se mai auzeau erau orăcăitul broaştelor şi cântecul greierilor. Mă simţisem foarte bine cu Julian. Eram doi prieteni

vechi care stăteau în liniște sub cerul înstelat, bucurându-se de compania celuilalt și reflectând la chestiuni majore referitoare la viață și la leadership. Mă întrebam de ce nu mă gândisem înainte la lucrurile astea. Să fi fost oare atât de ocupat încât să nu fi avut timp să mă gândesc la lucrurile cu adevărat importante?

În săptămânile care trecuseră de când Julian apăruse în grădina de trandafiri din fața biroului meu, se petrecuseră schimbări majore la GlobalView. Învățăturile lui de leadership mi-au dat semnalul de alarmă de care aveam atâta nevoie pentru a-mi găsi calea pe care trebuia să o urmez dacă doream să devenim o organizație de talie mondială. Aplicasem multe dintre lecțiile și filosofiile de viață ale lui Julian și îmi antrenasem întreaga echipă managerială prin intermediul ritualurilor destinate unui lider vizionar despre care îmi vorbise el. Transformările la care fusesem martor erau incredibile. Oamenii deborDau de entuziasm. Se simțeau motivați de viziunea de viitor pe care o împărtășisem cu ei și considerau că sunt parte integrantă a ceva important. Auzisem câțiva angajați spunând că pentru prima oară în mulți ani cineva îi ascultă și îi înțelege. Noul program de recompensă și recunoaștere era un succes, la fel ca și *prima zi a nebuniei.* Începusem să fim mult mai uniți și să folosim schimbările în avantajul nostru.

După o lungă perioadă de introspecție, am traversat o perioadă de transformare personală. Datorită înțelepciunii pe care Julian o adusese în viața mea, am realizat că rolul meu ca lider era să „eliberez potențialul oamenilor", oferindu-le ocazia de a se dezvolta pe plan personal, pe măsură ce împreună ne împlineam visul legat de GlobalView. Acum apreciam, pentru prima dată în viața mea, importanța respectării promisiunilor, a „ascultării active", a „compasiunii sincere" și a „sincerității excesive", ca să folosesc cuvintele preferate ale lui Julian. Începusem să lucrez serios la corectarea temperamentului meu. Și, credeți-mă, eforturile mele au făcut o diferență imensă. În special, soția mea, Samantha, a remarcat că mă schimbasem. Julian avea absolută dreptate când spunea că trebuia să încetez să îi învinuiesc pe ceilalți pentru problemele cu care se confrunta organizația noastră și să îmi asum responsabilitatea pentru eșecurile mele. Așa cum spunea el, „un lider excepțional are susținători de excepție."

Starea de spirit începuse să înflorească, oamenii erau din nou loiali, dăruiți și mai productivi decât niciodată. Vorbeau despre companie ca și cum era a lor, ca și cum investeau în succesul ei la fel cum ar fi investit în propria afacere. Îmi plăcea asta. Noul nostru program de sugestii prin e-mail, care permitea oricui să trimită conducerii idei despre cum se putea îmbunătăți activitatea, a condus la inovații uimitoare care ne-au ajutat să reducem costurile, să fim mai eficienți, să ne servim mai bine clienții și să ne apropriem tot mai mult de realizarea viziunii noastre de viitor. Puteți fi siguri că angajații care au făcut aceste sugestii au fost răsplătiți din plin, fiindu-le profund recunoscute meritele. Învățăturile de leadership pe care înțelepții din munții Himalaya le-au împărtășit cu Julian făcuseră adevărate minuni pentru noi.

— De ce te tot uiți la steaua aceea, Julian?, l-am întrebat, când începuse iar să fixeze cu privirea cea mai strălucitoare stea de pe cer. Ai spus că o să-mi vorbești și despre asta.

— O să-ți spun, dar încă nu a venit vremea. În curând o să fie, pentru că ne apropiem de finalul sistemului de leadership vizionar al lui Yogi Raman. Pentru moment, tot ce pot să-ți spun este că steaua aceea mi-a fost un prieten bun. Știi, am trecut prin multe în viață, în special în ul-

timii ani, după atacul de cord şi toate cele care au urmat. Să părăsesc lumea afacerilor a fost un gest suprem de credinţă din partea mea şi am lăsat multe în urmă.

— Cum ar fi acel Ferrari frumos, am insinuat eu.

— Da, cum ar fi acel Ferrari, recunoscu Julian. Şi steaua la care mă uit m-a ajutat în tot acest timp.

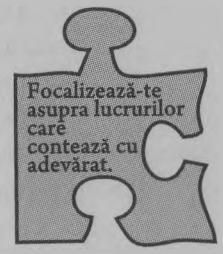
Nu aveam nici cea mai vagă idee la ce se referea Julian, dar simţind că nu dorea să îmi spună mai multe despre legătura lui cu steaua respectivă, m-am hotărât să nu insist.

În seara aceea, când am mers la culcare şi m-am cuibărit lângă Samantha, mă gândeam la Julian. Era vorba despre un om de afaceri cu un succes formidabil, care fusese la un pas de moarte. A renunţat la tot ce avea şi a pornit în căutarea înţelepciunii care ştia că îi lipsise dintotdeauna. Omul acesta cutreierase întreaga Indie ajungând până în creierul munţilor Himalaya unde a găsit ceea ce căuta. Înţelepţii din Sivana i-au oferit secretul tinereţii şi al fericirii, iar apoi i-au împărtăşit ritualurile unui lider vizionar. Transformarea lui Julian, ca om, era pur şi simplu miraculoasă. Acum realizez că nici transformarea mea ca lider nu era mai prejos.

M-am întins spre noptiera de la capătul patului şi am aprins veioza. Am privit apoi îndelung la micuţul obiect pe care îl aşezasem cu grijă lângă ochelarii mei de citit. Era din lemn. Julian mi-l dăduse chiar înainte să plec de la unitatea militară. Era următoarea piesă de puzzle, puzzle care prindea contur încetul cu încetul pe parcursul întâlnirilor noastre. Din nou, nu mi-am putut da seama ce reprezenta desenul uşor colorat, însă şi pe această piesă era o inscripţie. Scria pur şi simplu, *Ritualul al şaselea – Fii propriul tău lider!*

Rezumatul informaţiilor din Capitolul IX
Esenţa învăţăturilor lui Julian

Ritualul



Esenţa

Ritualul eficienţei personale.

Învăţătura

- Secretul eficienţei personale este concentrarea asupra scopului;
- Arta de a duce lucrurile la bun sfârşit este să ştii ce anume să laşi de-o parte;
- Dacă nu eşti stăpânul propriului tău timp, vei ajunge să fii sclavul lui;
- Dacă nu îţi programezi pe agenda zilnică priorităţile personale, priorităţile altora vor ajunge să fie programate în agenda ta.

Practica

- Modelul temporal pentru un lider vizionar;
- Blocajul temporal strategic.

Citat relevant

„Să nu uiţi niciodată importanţa fiecărei zile a vieţii tale. Aşa cum îţi trăieşti ziua, aşa îţi vei trăi viaţa. Să nu iroseşti nicio zi. Trecutul este istorie şi viitorul există doar în imaginaţie. Ziua aceasta, prezentul, este de fapt tot ceea ce ai."

Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul

AL ŞASELEA RITUAL

Fii propriul tău lider

Capitolul X.
Ritualul stăpânirii de sine

Nu este nimic nobil în a fi superior celorlalţi.
Adevărata noblețe constă în a fi superior
eului tău de ieri.

Proverb indian străvechi

Muntele Percival este cel mai înalt vârf din această parte a ţării. Alpiniştii şi aventurierii vin din toate colţurile ţării pentru a escalada versantul nordic, aparent unul dintre cele mai periculoase vârfuri din zonă. Cu câţiva ani în urmă, băiatul unuia dintre colegii mei şi-a pierdut viaţa încercând să-l escaladeze. Acesta împreună cu cei şapte membri ai echipajului său au fost găsiţi înghețați la mai puțin de o sută de metri de vârf. Pentru viaţa mea, nu puteam să înţeleg de ce Julian îmi spusese să ne întâlnim aici.

În timp ce îmi conduceam maşina de teren pe serpentinele şoselei care duceau către o zonă de la poalele muntelui, frecventată de turişti şi excursionişti, mi-am dat seama că ajunsesem să mă bazez pe şedinţele regulate de consiliere ale lui Julian. Fiecare dintre întâlnirile noastre a fost nu doar o adevărată oază de înțelepciune şi de lecţii eficiente cu privire la transformarea companiei, dar se dovedise a fi şi o mică aventură care mă scotea din „cercul meu de confort", ca să folosesc cuvintele lui Julian şi să păşesc pe noi căi de gândire şi acţiune. Ştiam că nu avea să rămână într-un singur loc mai mult timp, deoarece era determinat să împărtăşească filozofia înțelepților

în această parte a lumii. Mai ştiam şi că atunci când va pleca, îmi va lipsi.

În timp ce mă îndreptam cu maşina către locul de la poalele muntelui, care era plin de oameni în acea frumoasă zi de vară, l-am zărit pe Julian. Spre deosebire de ultima noastră întâlnire, astăzi era îmbrăcat în roba sa tradiţională roşie şi purta aceleaşi sandale ponosite. Ca de obicei, chipul îi strălucea de poftă de viaţă şi sănătate. Ca şi dăţile anterioare, zâmbea. Încă era dificil pentru mine să cred că acest om cu o înfăţişare atât de tinerească era de fapt Julian Mantle, fostul om de afaceri căzut în patima alcoolului care îşi trăia viaţa pe muchie de cuţit, acelaşi care se prăbuşise în urma unui atac de cord într-o sală de tribunal plină de oameni.

— Felicitări, Peter!, spuse Julian, cu entuziasmul său obişnuit. Este o zi pe cinste aici la munte, adăugă el, trăgând o gură de aer proaspăt. Mă simt de parcă aş fi din nou în munţii Himalaya, cu Yogi Raman şi ceilalţi înţelepţi.

— Îţi lipseşte compania lor?

— Foarte mult. Sunt cei mai buni şi cei mai generoşi oameni pe care i-am întâlnit vreodată. Se purtau cu mine ca şi cum aş fi făcut parte din mica lor familie, iar eu îi simţeam ca şi cum ar fi fost părinţii mei. Zilele acelea, în oaza aceea naturală de frumuseţe, linişte şi înţelepciune au fost într-adevăr cele mai spectaculoase zile din viaţa mea. Dar le-am făcut o promisiune şi intenţionez să mă ţin de cuvânt. Am o datorie şi îmi voi dedica restul vieţii pentru a răspândi ideile lor cu privire la arta de a fi lider atât în afaceri cât şi în viaţă, asigurându-mă că adevărurile lor universal valabile vor ajunge la urechilor tuturor celor care au nevoie de ele.

— Pot să îţi mai pun o întrebare?

— Desigur, răspunse Julian, în timp ce se îndrepta spre

magazin pentru a cumpăra bilete la telecabina care avea să ne aducă pe vârful muntelui.

— De ce mergem acolo sus?, am întrebat eu, dându-mi capul pe spate pentru a privi spre vârf.

— Pentru că mai există o lecţie cu privire la arta de a conduce pe care vreau să ţi-o împărtăşesc, iar acela este locul ideal pentru a face asta.

În timp ce urcam muntele, niciunul dintre noi nu a scos vreun cuvânt. Frumuseţea peisajului îţi tăia pur şi simplu respiraţia, merita admirată din plin şi în linişte. Cu un sentiment de bucurie care mă copleşea la vederea acestor minunate daruri ale naturii, m-am întrebat de ce nu plecam mai des din biroul meu pavat cu lambriuri de stejar pentru a ieşi în mijlocul naturii şi a mă bucura de simplele ei plăceri. Aş fi putut să o aduc şi pe Samantha împreună cu copiii la sfârşit de săptămână. Aveam într-adevăr nevoie să îmi petrec mai mult timp cu ei. Ştiam că o asemenea ieşire avea să îmi ofere o perspectivă mai frumoasă asupra fiecărei zile, umplând de energie fiecare moment al vieţii.

După aproximativ o jumătate de oră de urcat, telecabina s-a oprit brusc în timp ce vocea robotului de comunicare cu publicul ne-a cerut să „debarcăm", termen pe care nu îl mai auzisem demult şi pe care m-am rugat să nu îl mai aud niciodată după aceea. Julian, care în mod vizibil era familiarizat cu locul, m-a condus pe un drum înzăpezit, mărginit pe ambele părţi de frânghii groase. Îmi urmam în tăcere prietenul, pe deplin încrezător în acest bărbat care îmi dovedise deja că îmi doreşte numai binele. Într-un final am ajuns la destinaţie. Era ceva cum nu mai văzusem niciodată. De pe culmea pe care stăteam se vedea întreaga regiune, precum şi alţi munţi mai mici, ale căror vârfuri străpungeau norii presăraţi pe ici pe colo în seninul cerului albastru. Mi-aş fi dorit foarte mult ca

Samantha şi copiii să fi fost acolo cu mine. Ar fi fost foarte încântaţi de priveliştea aceea. Mă simţeam pe deplin liniştit în acel colţ de rai şi i-am împărtăşit acest sentiment tânărului meu tovarăş.

— Te înţeleg, dragul meu prieten. Te înţeleg.

După câteva minute în care am sorbit din priviri peisajul, Julian şi-a început lecţia.

— Al şaselea ritual este extrem de important, Peter. Un lider vizionar îl practică zi de zi. Dacă nu o face, chiar şi pentru câteva zile, viziunea lui de viitor devine tot mai vagă şi eficienţa îi scade semnificativ.

— Ce înseamnă mai exact să fii propriul tău lider?, am întrebat eu, scoţând cea de-a şasea piesă de puzzle din jacheta subţire de schi pe care o purtam cu această ocazie, privind-o mai îndeaproape.

— *Al şaselea ritual* este *ritualul stăpânirii de sine.* Din păcate, stăpânirea de sine este calitatea cea mai neglijată de către liderii din această parte a lumii. Totuşi, ea reprezintă fundamentul oricărui succes atât în afaceri, cât şi în viaţa personală.

— Stăpânirea de sine este sinonimă cu transformarea de sine?

— Este mult mai mult decât atât. Edmund Hillary, primul om care a escaladat Munţii Everest, a exprimat acest lucru foarte bine atunci când a spus că: *„Noi nu cucerim un munte, ci pe noi înşine."* Aceasta este de fapt esenţa stăpânirii de sine – să te cucereşti şi să te controlezi pe tine însuţi.

— Interesant.

— Majoritatea liderilor cred că eficienţa şi excelenţa sunt generate de factori externi cum ar fi mâna de lucru eficientă sau folosirea tehnologiei de vârf. Adevărul în această privinţă, ceea ce liderii vizionari ştiu deja de sute de ani, este faptul că succesul vine din interior. Excelenţa

începe în interiorul nostru. Stăpânirea pieţei comerciale începe cu stăpânirea de sine.

Trăgând în piept o gură de aer proaspăt de munte, Julian continuă.

— Vezi tu, Peter, cum poţi fi liderul unei organizaţii, dacă nu ai învăţat niciodată cum să fii propriul tău lider? Cum poţi să antrenezi o întreagă echipă, dacă nu stăpâneşti arta de a fi propriul tău antrenor? Şi cum îi poţi conduce pe ceilalţi, dacă nu ţi-ai însuşit niciodată abilitatea de a te conduce pe tine însuţi?

— Tatăl meu obişnuia să spună că nu poţi face un lucru bine, dacă nu te simţi tu însuţi bine.

— Foarte adevărat. Şi Goethe a subliniat această idee atunci când a observat că *„înainte de a face ceva trebuie să fii ceva."* Nu-i poţi motiva pe ceilalţi aşa cum îţi doreşti, dacă te trezeşti în fiecare dimineaţă trist şi deprimat. Nu îţi poţi conduce oamenii spre victorie, dacă lipsa energiei te ţine pe loc. Nu vei reuşi să le cucereşti inima şi să le antrenezi mintea atât timp cât continui să ţipi şi să strigi la ei. Ţine minte, ca să-ţi placă o altă persoană, trebuie să te placi pe tine însuţi. *Succesul exterior începe în interior.* Este la fel ca în povestea aceea veche pe care mi-o spunea profesorul meu preferat de la Facultatea de Drept, adăugă Julian. Într-o seară, un tată se relaxa citind ziarul, după o zi grea de muncă. Fiul său, care vroia să se joace, îl sâcâia necontenit. Într-un târziu, sătul, tatăl a rupt o poză din ziar cu globul pământesc şi a făcut-o fărâmiţe. *„Uite, băiete, încearcă să pui bucăţelele astea la loc"*, a spus el, sperând că asta îl va ţine pe băieţel ocupat suficient de mult timp pentru ca el să poată termina de citit ziarul. Spre surprinderea sa, copilul se întoarse după un minut cu globul perfect reasamblat. Când tatăl său l-a întrebat uimit cum a reuşit să facă asta, copilul a zâmbit şi a spus: *„Tată, pe cealaltă parte a imaginii cu globul era*

o poză cu un om şi odată ce am asamblat imaginea lui, lumea a fost la locul ei."

— Aşadar, lecţia aici este că succesul exterior începe de fapt din interior. Totul începe prin armonizarea propriei mele fiinţe. Şi odată ce fac aceasta, lumea mea va fi şi ea la locul ei, nu-i aşa?

— Da, Peter, ai dreptate.

— Sfatul tău este să fac din stăpânirea de sine unul dintre scopurile mele principale?

— Trebuie să faci un legământ în această privinţă.

— Care este diferenţa?

— Un scop este ceva ce îţi doreşti să faci, o intenţie pozitivă pe care plănuieşti să o realizezi la un moment dat în viitor. În timpul petrecut cu înţelepţii, am descoperit că un legământ este ceva mult mai profund. Atunci când faci un legământ, înseamnă să te angajezi cu toată fiinţa ta să îţi ţii promisiunea pe care ai făcut-o. Nici măcar nu îţi pui problema că ai putea eşua. Făcând un legământ, pur şi simplu refuzi să pierzi.

— Stăpânirea de sine este într-adevăr atât de importantă?

— Absolut. Toţi marii gânditori cunosc acest adevăr. Seneca spunea, *„Să fii propriul tău stăpân este cea mai mare realizare"*, în timp ce Confucius observa că *„oamenii remarcabili au lucrat cu ei înşişi neîncetat."* James Allen a descoperit că *„omul se creează şi se distruge singur"*, în timp ce comandantul militar chinez din secolul al şaselea, Sun Tzu, spunea că: *„Stă în puterea noastră să ne ferim de înfrângere."* Chiar filosoful modern care s-a ocupat de arta de a fi lider, Peter Drucker, observa că *„dezvoltarea personală a unui director eficient este esenţială pentru dezvoltarea organizaţiei, fie că este vorba despre afaceri, despre o agenţie guvernamentală, un laborator de cercetări, un spital sau o unitate militară. Aceasta este calea*

către performanţe înalte la nivel organizaţional." Vezi tu, dragul meu prieten, una dintre legile străvechi ale umanităţii, care a trecut cu bine testul timpului, este faptul că *noi vedem lumea nu aşa cum este ea, ci aşa cum suntem noi.* Prin transformare personală, perfecţionare şi cunoaştere de sine, vedem lumea din cea mai înaltă perspectivă şi cea mai înţeleaptă. Prin stăpânire de sine, vedem lumea cu toate posibilităţile şi potenţialul ei nelimitat din vârful muntelui, nu de la poalele acestuia. Trebuie să-ţi dedici viaţa atingerii excelenţei. Trebuie să îţi ridici tot mai sus standardele personale. Străduieşte-te să atingi rezultate extraordinare! *Ţine minte că atunci când te mulţumeşti cu ceva mediocru în legătură cu lucrurile minore vei începe să te mulţumeşti cu ceva mediocru şi în ceea ce priveşte aspectele majore. Când nu există un angajament conştient în atingerea excelenţei, există un angajament inconştient de a te rezuma la performanţe slabe.*

În timp ce asimilam această lecţie despre arta leadershipului, priveam lung în zare. Nu îmi făcusem niciodată timp să mă gândesc la transformarea de sine. Văzusem adesea directori care citeau cărţi de dezvoltare personală cum ar fi *As a Man Thinkth* – Cum gândeşte un om, *University of Success* – Academia succesului, *Think and Grow Rich* – Gândeşte la scară mare şi îmbogăţeşte-te, *Psycho-Cybernetics* – Psiho-Cibernetica şi *MegaLiving* – Viaţa la maxim, în timpul zborurilor mele dese cu avionul şi mă gândeam în tăcere: „Uită-te la ei! Îi mulţumesc lui Dumnezeu că nu sunt şi eu în aceeaşi situaţie", presupunând că era vorba despre nişte suflete sărmane care sufereau în urma unei crize profesionale sau personale. Acum îmi dădeam seama că aceia care pot conduce alţi oameni sunt persoane înţelepte, iar cei care sunt stăpâni pe ei înşişi sunt iluminaţi. Cel mai important lucru pe

care un lider îl poate face pentru a-şi dezvolta organizaţia este să se transforme mai întâi pe sine însuşi. Tatăl meu avea dreptate. Nu poţi face un lucru bine decât dacă te simţi bine. Este imposibil să faci lucruri măreţe dacă nu îţi trec prin minte gânduri măreţe. Trebuia să fac un „legământ", aşa cum îmi sugerase Julian, pentru a mă implica serios în transformarea propriei mele fiinţe, astfel încât să pot realiza toate lucrurile pe care îmi doream să le fac. Trebuia să mă focalizez asupra lucrurilor care contează şi să îmi fac timp pentru a-mi aduce viaţa la un cu totul alt nivel de eficienţă.

— Acum înţelegi de ce te-am adus aici în vârful muntelui? Pentru a ajunge să-i stăpâneşti pe ceilalţi, trebuie mai întâi să ajungi să te stăpâneşti pe tine însuţi, spuse Julian. Trebuie să urci muntele din interiorul tău şi să ajungi în vârf, cucerindu-te pe tine însuţi în acest proces. Trebuie să încetezi să inventezi scuze pentru a explica de ce lucrurile nu merg bine şi să îţi asumi pentru prima dată în viaţă responsabilitatea. Un lider vizionar nu are nevoie de alibi.

— Cum adică „nu are nevoie de alibi"?, l-am iscodit eu.

— Pe când eram avocat pledant, am avut ocazia să interoghez mii de martori. Oricât de vinovaţi erau aceştia, cu toţii făceau acelaşi lucru. Inventau diverse scuze pentru a da vina pe altcineva. Niciodată nu puteau să recunoască pur şi simplu că: „A fost vina mea. Am greşit şi îmi pare extrem de rău."

— Cu toţii aveau câte un alibi?

— Da. Însă liderii vizionari sunt stăpâni pe ei înşişi precum şi pe propriul destin. Aceştia ştiu că în cazul în care starea de spirit a companiei este la pământ, asta înseamnă că ei, ca lideri, au o problemă. Ei înţeleg că dacă relaţiilor lor le lipseşte profunzimea şi căldura, înseamnă că şi lor le lipseşte cu siguranţă ceva. Ştiu că dacă nivelul

lor de realizare personală nu este extraordinar, ceea ce gândesc şi fac nu este cu siguranţă perfect. Acesta este motivul pentru care am spus că un lider vizionar nu are nevoie de alibi. El are suficientă putere de caracter pentru a-şi da seama că singur îşi controlează viitorul şi că viaţa lui exterioară este modelată după cea interioară. La fel ca şi atunci când escaladezi un munte uriaş, adăugă Julian, plin de entuziasm, cu cât pătrunzi mai profund în fiinţa ta, cu atât vei vedea mai multe. Cu cât ajungi să cunoşti mai multe despre cine şi ce eşti tu ca persoană, ca fiinţă care acţionează şi ca lider, cu atât vei reuşi să contribui mai mult la dezvoltarea lumii din jurul tău. Cel mai trist aspect din lume mi se pare o fiinţă umană care nu are conştiinţă de sine şi nici cea mai mică idee despre ce ar putea realiza în viaţă, dacă pur şi simplu ar da frâu liber potenţialului său prin intermediul autoeducării. Prea mulţi oameni îşi trăiesc viaţa cu mult sub potenţialul lor. După cum spunea şi Wordsworth cândva, „Lumea ne copleşeşte, prea curând şi prea devreme/Luăm şi irosim, epuizându-ne astfel puterile/Nu vedem că natura de fapt ne aparţine;/Ne-am vândut sufletele: ce târg mârşav!" Ideea pe care vreau să o subliniez poate fi formulată foarte simplu: *pentru a fi stăpânul lumii înconjurătoare trebuie să fii stăpânul propriei tale vieţi.*

Julian să îndreptă către o bancă lungă din lemn, aflată chiar pe creastă şi se aşeză. Închizând ochii şi trăgând în piept aer curat şi răcoros de munte, se opri un moment, înainte de aş continua plin de pasiune discursul despre valoarea stăpânirii de sine.

— Vezi tu, Peter, îmi place foarte mult locul acesta. De când m-am întors din Munţii Himalaya, am fost aici aproape de cincizeci de ori. Mă ajută să îmi limpezesc gândurile. Viaţa alături de înţelepţi era foarte senină şi liniştită. Erau oameni extrem de productivi, iar realizări-

le lor erau pline de grație. Acum că m-am întors, recunosc că trebuie să mă străduiesc permanent să nu mă las dus de val în acest tumult care domină societatea noastră.

— Şi eu mă simt la fel, am răspuns. Adică ritmul de la serviciu este nebunesc. De multe ori simt că nu mai pot controla lucrurile. Ştiai că asistenta mea, Arielle, mi-a organizat deja agenda de întâlniri pentru următoarele treisprezece luni? Numărul de oameni cu care trebuie să mă întâlnesc şi volumul de muncă pe care trebuie să îl fac este absolut incredibil. Chiar dacă modelul temporal pentru un lider vizionar mă ajută să mă simt liber şi să mă focalizez asupra lucrurilor care contează, mă simt în continuare foarte stresat.

— Fapt care ne aduce la prima dintre cele cinci discipline străvechi ale stăpânirii de sine. Aceste discipline reprezintă formulări ale înțelepciunii atemporale pe care Yogi Raman mi le-a oferit pentru a deveni propriul meu stăpân. Ele reprezintă cele mai bune practici pentru excelența la nivel uman şi stăpânirea interioară. Yogi Raman a văzut că eram într-o stare destul de proastă atunci când am sosit în Munții Himalaya, fiind încă afectat de pe urma ataculuí de cord. Aşa că mi-a oferit o serie de filozofii şi tehnici pentru a face ca lumea mea interioară să fie din nou în formă. Pot să spun doar că schimbările care au urmat după ce am aplicat acele tehnici au fost extrem de profunde. Am simțit din nou liniştea interioară pe care mi-o pierdusem pe vremea când eram un om de afaceri de succes. Am reuşit să înving acea stare de îngrijorare de pe urma căreia suferisem atât de mult timp. Nivelul meu energetic a crescut extrem de mult. Am început să mă simt ca pe vremea când eram un puşti idealist, student la Facultatea de Drept de la Harvard. Am dat jos de pe mine haina anilor, ajungând să arăt mult mai tânăr.

— Fără nicio îndoială, am observat eu, zâmbind. Cre-

deam că eşti un adolescent când te-am văzut în grădina mea de trandafiri în ziua aceea. Transformarea ta este uluitoare. Mi-ar plăcea foarte mult să îmi spui cum ai făcut. Care este prima disciplină a stăpânirii de sine?

— Este *disciplina revitalizării de sine*. Toți liderii vizionari se reîncarcă cu energie în mod periodic. Îşi fac timp să îşi revitalizeze corpul şi să îşi *reenergizeze* spiritul. Vezi tu, în această eră informațională în care trăim, liderii şi conducătorii sunt împinşi să facă mai mult folosind mai puțin, să muncească mai inteligent, mai rapid şi la un volum mai mare. Acest ritm frenetic pe care trebuie să-l urmăm pentru a ține pasul cu competiția îşi pune amprenta asupra noastră afectând modul în care gândim, simțim şi acționăm. Ceea ce trebuie să ții minte este că nu neapărat stresul este cel care ne diminuează eficiența şi ne lasă extrem de obosiți la sfârşitul zilei.

— Nu?

— Nu. Adevăratul inamic este faptul că majoritatea liderilor şi managerilor nu reuşesc să se *relaxeze* în urma stresului inevitabil cu care se confruntă. După cum îți spuneam înainte, schimbarea apare întotdeauna în asociere cu un anumit grad de anxietate, iar schimbarea este forța dominantă în lumea contemporană a afacerilor. Pentru a avea succes trebuie să munceşti din greu şi să aspiri la mai mult. Virtuțile pot deveni vicii atunci când sunt practicate excesiv, iar efortul tinde să se echilibreze prin pauze lungi. Cea mai bună modalitate de a face asta este să te relaxezi periodic prin intermediul unor activități revitalizante. După cum spunea şi filozoful chinez Lao Tzu, *„Orice acțiune începe cu odihna. Acesta este adevărul suprem."* Astfel, vei deveni rezistent la stres şi vei reuşi să mențiii un nivel înalt de energie şi creativitate perioade lungi de timp. Îți sugerez ca a şaptea zi de odihnă să devină o prioritate pentru tine în fiecare săptămână.

— Ce vrei să spui cu a şaptea zi de odihnă?

— În vremurile de demult, oamenii ţineau o zi de odihnă la sfârşitul fiecărei săptămâni de lucru. Această zi, care era cunoscută sub numele de *ziua soarelui,* era pentru relaxare, pentru a-ţi petrece timp cu familia, pentru preocupări personale sau pentru activităţi spirituale. Drept rezultat, muncitorii începeau săptămâna care urma plini de energie, zel şi încredere, fiind gata să facă faţă provocării pe care o implica în mod inevitabil munca lor. Din păcate, această tradiţie a fost uitată, deoarece majoritatea oamenilor care muncesc foarte mult, precum directorii, cred că a munci fără întrerupere este singurul mod în care pot ajunge în vârf. Doar atunci când încep să sufere de ulcer, migrene şi atac de cord prematur aceştia se trezesc la realitate şi încearcă să schimbe modul în care muncesc şi trăiesc. Din nefericire, atunci este mult prea târziu. Crede-mă, dragul meu prieten, îţi vorbesc din experienţă personală. Ceea ce vreau să îţi sugerez, continuă Julian, este să aloci un anumit timp în fiecare săptămână pentru revitalizare personală. Timpul pe care ţi-l petreci încărcându-ţi bateriile nu este niciodată o risipă, ci un aspect necesar oricărui proces asociat unor performanţe de top. Recrearea la asta se şi referă, la a te recrea pe tine însuţi. Timpul în care te relaxezi cu adevărat, te face mai puternic, mai înţelept şi de asemenea mai bun ca lider. Abe Lincoln a surprins esenţa cuvintelor mele atunci când a spus că: *„Dacă aş avea la dispoziţie opt ore pentru a tăia un copac, mi-aş petrece şase dintre ele ascuţindu-mi toporul."*

— Ceea ce vrei să spui este că muncind aşa cum o fac în prezent, fără a-mi lua vreodată o vacanţă sau chiar o zi liberă pentru a mă elibera de stres, este ca şi cum aş conduce BMW-ul meu într-o cursă permanentă, zi după zi, fără să îmi fac timp să-l alimentez cu combustibil.

— Chiar aşa. *A nu ne face timp pentru procesul de revitalizare al fiinţei este ca şi cum am spune că suntem atât de ocupaţi să conducem, încât nu avem timp să ne oprim să alimentăm cu benzină.* Nu pare cel mai inteligent mod de a acţiona, nu-i aşa?

— Sunt întru totul de acord. Dar cum pot să îmi fac timp pentru mine însumi?

— Ţi-am spus deja secretul.

— Serios?

— Foloseşte modelul temporal al unui lider vizionar, precum şi tehnicile de blocaj temporal strategic pe care ţi le-am împărtăşit atunci când am fost la unitatea militară. Duminică seara, când îţi planifici săptămâna care urmează, un ritual pe care deja îl practici, rezervă o perioadă în săptămâna care urmează pentru relaxare şi revitalizare. Asigură-te că cel puţin unul dintre succesele tale săptămânale se referă la timpul petrecut cu tine însuţi. Planifică să investeşti cel puţin o oră pentru cea de-a şaptea zi de odihnă săptămânală. Vei beneficia astfel de câştiguri imense pe termen lung, în special în ceea ce priveşte gândirea eficientă şi rezolvarea problemelor din domeniul în care activezi ca lider.

— Într-adevăr?

— Bineînţeles. Descartes a făcut multe dintre cele mai importante descoperiri în timp ce se relaxa în patul său, iar Newton a descoperit legea gravitaţiei în timp ce medita sub un măr. Arhimede a formulat legile hidrofizicii în timp ce făcea o baie fierbinte, iar Mozart a compus una dintre faimoasele sale lucrări în timpul unei partide de biliard. Chiar şi maşina de cusut a fost inventată într-un moment de relaxare.

— Chiar aşa?

— Elias Howe, un fabricant din Massachusetts, era cufundat în somn când a avut un vis ciudat. În vis, acesta

era vânat de un bărbat înarmat cu o suliță lungă având la capăt o mică gaură. Acest vis a slujit drept inspirație pentru invenția care ulterior a devenit cunoscută sub numele de mașină de cusut. Începi să îți dai seama cât de multe n-ar fi existat pe lume dacă aceşti vizionari n-ar fi înțeles puterea revitalizării propriei ființe?

— Da, Julian, ai dreptate, am răspuns eu, chibzuind asupra acestei lecții. Poți să îmi oferi vreo idee referitoare la ce aș putea face în timpul acestei zile de odihnă săptămânale?

— Cea mai bună sugestie pe care o am este să mergi să te plimbi în natură şi să descoperi puterea solitudinii. În conformitate cu tradiția indienilor americani, o ființă umană este ca o casă cu trei încăperi – mintea, trupul şi spiritul. Pentru a trăi viața la maxim, aceste încăperi trebuie să fie zilnic pline de lumina soarelui şi de aer curat. În lumea noastră, într-o goană nebună după timp, care se mişcă într-un ritm atât de rapid, am uitat importanța solitudinii, a contemplației. Cu toate acestea, meditația este drumul cel mai sigur către înțelepciune, atât în ceea ce priveşte liderul din tine cât şi viața personală. Reflecția şi introspecția îți permit să analizezi de ce faci ceea ce faci şi cum să te transformi în mod continuu. Practica meditației în tăcere îți va îmbunătăți judecata şi îți va permite să înțelegi nu doar ce se petrece în jurul tău la birou, ci şi *motivul pentru care* se întâmplă. Vei reuşi să devii mai conştient de consecințele fiecăreia dintre alegerile tale, prin urmare îți vei îmbunătăți capacitatea de a lua decizii. În esență, făcându-ți timp să meditezi în mod regulat, vei ajunge să înveți de la viață. Toate marile progrese ale umanității, fie tehnologice, fie artistice, au provenit, nu din activități frenetice, ci în urma contemplării profunde şi a introspecției în vremuri de solitudine. Legătura cu natura îți va linişti agitația mentală şi-ți va aduce un sentiment profund de echilibru.

— Mai ai şi alte idei pentru ziua mea de odihnă săptămânală?

— Ce zici să planifici să-ți petreci o oră într-un anticariat, pur şi simplu răsfoind cele mai bune cărți şi simțindu-te bine de unul singur? De ce să nu mergi la un masaj sau să vezi răsăritul duminică dimineața? De ce să nu mergi cu copiii aceia extraordinari ai tăi, în pădure sau pur şi simplu să-ți petreci o după-amiază de sâmbătă pe malul mării privind valurile cum se sparg de țărmul stâncos? Să nu fii atât de ocupat alergând după lucruri mărețe, încât să ajungi să neglijezi plăcerile simple ale vieții. *Nu fii atât de ocupat străduindu-te să-ți câştigi existența, încât să ajungi să uiți cum să-ți trăieşti viața.*

Am fost profund surprins de afirmația lui Julian. Avea absolută dreptate. Stilul meu de viață haotic mă ducea către dezastru. Bineînțeles că etica la locul de muncă este un element esențial al succesului. Chiar şi Julian avea să fie de acord cu acel adevăr. Stresul, din cauza căruia sufeream de când cota de piață şi starea de spirit la GlobalView scăzuseră drastic, începuse să îmi afecteze sănătatea. Mi-am dat seama că munceam ca un obsedat, fiind mai preocupat de timpul pe care îl petreceam la birou decât de calitatea rezultatelor la care ajungeam. Mă simțeam întotdeauna obosit, eram mai iritabil decât oricând şi doar rareori reuşeam să dorm bine noaptea. Dar trăindu-mi viața ca şi cum ar fi fost o cursă de o sută de metri viteză, fără să îmi fac timp să citesc o carte bună la prânz sau să privesc apusul soarelui la sfârşit de săptămână, pierdeam din vedere cele mai frumoase lucruri din viață. Aşadar, mi-am promis că mă schimb. Angajații mei merită un lider mai calm. Soția mea merită un soț mai bun. Copiii mei merită un tată mai bun. Şi eu merit mult mai multă liniște.

— Care este *a doua disciplină a stăpânirii de sine*?, am întrebat eu, întrerupându-mi firul gândurilor.

— Este *disciplina abundenței în cunoștințe*. Yogi Raman credea că informația este probabil cea mai mare sursă de putere şi este de datoria fiecărui lider să îşi rezerve cel puțin treizeci de minute pe zi pentru a citi. Cărțile te vor ține conectat la principiile fundamentale ale artei leadearshipului care sunt mult prea des uitate în tumultul activităților zilnice. Citeşte cu atenție treizeci de minute în fiecare zi a săptămânii şi vei face o schimbare radicală în viața ta. Răspunsul la orice problemă cu care te-ai confruntat vreodată este deja aşternut pe hârtie. Fie că vrei să fii lider, gânditor, tată sau un jucător de golf mai bun, cu siguranță există o carte care te va propulsa în direcția dorită. Toate greşelile pe care le vei face vreodată în viață au fost deja făcute de către cei care au trăit înaintea ta. Crezi că provocările cu care te confrunți tu sunt unice?

— Nu.

— Atunci învață din experiența şi înțelepciunea celor de dinaintea ta. Gândeşte-te puțin, cărțile îți permit să priveşti adânc în mintea celor mai mari personalități care au trăit vreodată. Investind câteva ore în care să citeşti autobiografia lui Gandhi sau biografia lui Churchill, vei învăța lecțiile lor despre arta de a fi lider. Vei ajunge să înțelegi principiile urmate de aceştia, precum şi soluțiile pe care le-au găsit ei pentru multe dintre problemele pe care orice lider le întâmpină în general. Citind cărți despre eficiența în leadership şi transformare personală vei descoperi modalități care au dăinuit în timp despre cum să realizezi multe lucruri într-o perioadă scurtă. Citind marile opere filozofice şi apreciind creația marilor gânditori, vei ajunge să înțelegi legile universal-valabile ale naturii şi ale umanității. După cum îmi spunea cândva Yogi Raman, *nu îți mai dori mai puține probleme, ci mai multă înțelepciune*.

— Extraordinar. Asta da afirmație!

— Ceea ce vreau să spun cu acest sfat de a citi dintr-o carte timp de treizeci de minute pe zi este că trebuie să aplici *principiul asocierii*.

— Care ce spune?

— Acesta afirmă că modul tău de a fi ca lider şi ca om peste cinci ani va fi rezultatul a două influențe principale: cărțile pe care le citeşti şi oamenii cu care te asociezi. Poți să începi să-ți petreci o parte a zilei cu cei mai mari oameni care au trăit vreodată lecturând cărțile pe care le-au scris aceştia. Nu ți-ar plăcea ca Napoleon Hill sau Dale Carnegie să fie profesorii tăi pe drumul spre succes? Nu ți-ar plăcea ca Ben Franklin, Thomas Edison sau Alexander Graham Bell să te învețe principiile fundamentale ale gândirii creative şi ale spiritului inovator? Nu ți-ar plăcea ca Abe Lincoln să stea tot timpul pe noptiera ta, gata să te învețe strategii privitoare la arta de a fi lider sau nu ai vrea ca Maica Tereza să te aştepte pe verandă, nerăbdătoare să-ți dezvăluie secretele răbdării şi ale compasiunii în tot ceea ce faci? Aceasta este puterea cuvântului scris. Întreaga înțelepciune a geniilor este cuprinsă în paginile cărților. Fiind în compania lor constant vei reuşi să te ridici la nivelul lor de gândire.

— La fel ca un jucător de tenis mediocru care joacă mai bine atunci când joacă cu un expert.

— Excelentă analogie. Ține minte, nu învățăturile pe care le extragi din cărți fac diferența, ci ceea ce cărțile scot la iveală din tine. Îți sugerez să foloseşti unele dintre cele mai moderne forme de cunoaştere şi inteligență.

— Cum ar fi?

— Programele pe casete audio. Ştiai că dacă mergi cu maşina la serviciu treizeci de minute în fiecare zi, după un an va fi ca şi cum ai fi făcut asta timp de şase săptămâni, opt ore pe zi?

— Nici nu-mi trecuse prin cap că îmi petrec atât de

mult timp în maşină. Asta înseamnă o lună şi jumătate pe care mi-o petrec pe drum în fiecare an.

— Gândindu-te la aceste cifre îţi dai seama că ar trebui să asculţi casete educative în maşină în drumul spre serviciu şi la întoarcere spre casă. Angajaţii tăi vor observa o mare diferenţă în fiecare dimineaţă, iar familia ta în fiecare seară. De ce să nu controlezi tu informaţia care îţi hrăneşte mintea în timp ce mergi la serviciu şi să te asiguri că asculţi lucruri care îţi vor îmbunătăţi viaţa? Programează-ţi să asculţi cel puţin o carte audio sau un program motivaţional pe casetă în fiecare săptămână. Poţi să practici *disciplina abundenţei* participând la seminarii de dezvoltare personală. Încurajează-ţi oamenii să facă acelaşi lucru. Forţa stăpânirii de sine trebuie să se răspândească în întreaga organizaţie transformând-o într-o companie de vârf.

— Dar internetul?

— Aud că asta e o altă metodă extraordinară pentru a avea acces la orice fel de informaţii care îţi pot fi de folos atât în afaceri cât şi în viaţă. După cum spuneam înainte, trebuie să te implici şi să înveţi întreaga ta viaţă. *Procesul învăţării nu se încheie în clipa în care îţi iei ultimul examen. Acesta trebuie să continue până la ultima ta suflare.*

— Care este următoarea disciplină pe care o pot urma pentru cultivarea stăpânirii de sine? Sunt tot mai entuziasmat de ceea ce-mi spui şi de-abia aştept să pun în practică. Înainte obişnuiam să citesc mult mai mult decât acum. Ştiu că investind timp în citit, orizonturile mele se vor lărgi, fără să mai pun la socoteală că voi avea din nou o viaţă sănătoasă. Trebuie să recunosc că mi-ar părea foarte rău să plec din lumea aceasta fără să fi citit marile opere.

— Bine gândit, spuse Julian. Cea *de-a treia disciplină*

pentru stăpânirea de sine este disciplina corpului, după cum o numea Yogi Raman. Aceasta implică pur şi simplu să te asiguri că respecţi proverbul care spune *minte sănătoasă în corp sănătos.* Liderii vizionari sunt lideri de performanţă înaltă. Astfel de lideri au nevoie de vigoare, energie şi entuziasm care sunt generate de o condiţie fizică perfectă. Trebuie să dai dovadă de înţelepciunea necesară pentru a face exerciţii fizice în mod regulat şi să mănânci dejunul campionilor. O săptămână are 168 de ore. Cu siguranţă îţi poţi rezerva câteva să înoţi, să faci gimnastică sau să alergi.

— Să ştii că intenţionam să fiu în formă de ceva vreme. În facultate eram o vedetă pe pista de atletism.

— Nici nu ştiam.

— Îmi plăcea foarte mult să mă antrenez în vremurile bune. Ştiu că dacă-mi rezerv fie şi numai 20 sau 30 de minute să merg să înot la ora prânzului, aceasta o să facă o mare diferenţă în modul cum mă simt, acţionez şi gândesc. Tocmai am terminat de citit autobiografia lui Nelson Mandela.

— Dacă a existat vreodată cu adevărat un lider vizionar, el a fost acela.

— Sunt întru totul de acord. Ştii ce făcea să se menţină în formă?

— Ştiu că obişnuia să se trezească la răsărit şi să se plimbe.

— Asta la o vârstă mai înaintată, căci în tinereţe obişnuia să facă box pentru a fi într-o condiţie fizică de invidiat. Iubea acest sport şi spunea că îl revitaliza complet. *„Mă abandonam în ceva ce nu era încordare"*, scria el. *„După antrenamentul de seară, mă trezeam dimineaţa următoare, puternic şi revitalizat, gata să încep din nou lupta."*

— După cum spuneam, un lider vizionar ştie că atunci

când are grijă de corpul său, are grijă şi de mintea sa. Şi fii atent la asta, în conformitate cu un studiu făcut la facultatea Harvard, în care s-au analizat 17.000 de studenţi, s-a descoperit că fiecare oră de exerciţii fizice adaugă trei ore la viaţa ta. Acesta este un profit foarte mare de pe urma investiţiei. Deci ce mai aştepţi? Acum este momentul să ajungi într-o formă fizică de invidiat. Astfel, îţi vei trăi viaţa la standarde mult mai înalte. Te vei simţi excelent şi vei fi plin de energie pentru a face toate lucrurile importante pe care îţi doreşti să le faci. Vei simţi că ţi s-au limpezit gândurile. După cum spuneau înţelepţii, *un om care nu îşi face timp pentru sport, îşi va face în cele din urmă timp pentru boală.*

— Ai vreo sugestie? Care ar fi cele mai bune exerciţii?

— Asta rămâne la latitudinea ta. Încearcă să găseşti un sport sau o activitate care să te facă să te simţi bine. În ceea ce mă priveşte, îmi place pur şi simplu să mă plimb. Este convenabil, sănătos şi plăcut. Mulţi dintre cei mai productivi şi mai creativi oameni din lume se plimbau pentru a se recrea. Atunci când Charles Dickens nu avea inspiraţie, se plimba pe străzile Londrei noaptea târziu sperând să îşi reaprindă focul creaţiei. Zi după zi acesta mergea prin oraş privind în jur. În timpul acestor ieşiri acesta a văzut mulţi copii care munceau pentru puţini bani sau chiar fără a fi plătiţi, lucru care l-a tulburat profund. Dorinţa sa de a face lumină asupra acestei probleme i-a reaprins creativitatea inspirându-l să scrie cea mai cunoscută lucrare a sa, *Colind de Crăciun.*

— Fascinant.

— Designerului elveţian, George de Mestral, i-a venit ideea pentru celebrul Velcro în urma unei plimbări la munte. La întoarcere, a observat blana câinelui său plină de scaieţi. Examinându-i la microscop, a văzut că erau alcătuiţi din sute de cârlige mici care se prinseseră de blană. Atunci a realizat că acestea ar fi mult mai eficiente decât fermoarele şi a produs prima închizătoare cu arici Velcro. Ideea pe care vreau să o subliniez aici este că plimbările sunt o modalitate excelentă de a ne reîmprospăta şi revitaliza mintea şi trupul. Toţi marii gânditori ştiau aceasta. Confucius, Aristotel şi Socrate, de exemplu, îi rugau pe toţii discipolii lor să se plimbe în mod regulat pentru a rămâne într-o stare de sănătate perfectă. După cum spunea şi Yogi Raman zâmbind, *„am doi doctori pe care-i ţin întotdeauna în preajma mea. Piciorul meu drept şi cel stâng."*

— Mi-ai spus de asemenea să mănânc dejunul campionilor. La ce te referi prin asta?

— Înţelepţii şi-au dat seama că natura hranei ne afectează natura gândurilor. Şi în această eră a informaţiei cu toţii ştim că bogăţia de idei reprezintă fundamentul succesului. Avem de-a face cu o economie a cunoaşterii unde capitalul intelectual este cel mai valoros apanaj şi dacă eşti de acord cu faptul că alimentele pe care le mănânci îţi afectează modul în care gândeşti, vei înţelege că a mânca bine nu este doar o condiţie a sănătăţii. Îţi este de ajutor şi în afaceri.

— Cine ar fi spus că mâncarea de la fast-food pe care o dau pe gât la ora prânzului în fiecare zi îmi afectează cifra de afaceri?

— Bineînţeles că o afectează. Mănânci o friptură şi o porţie de cartofi prăjiţi la prânz şi apoi te simţi moleşit, nu-i aşa?

— Adevărat.

— Aşadar, alimentele pe care le consumi determină scăderea atât a puterii creativităţii, cât şi a productivităţii. Gândeşte-te ce efect poate avea un asemenea prânz asupra cifrei tale de afaceri atunci când nu doar tu, ci şi mulţi alţii din organizaţia ta mănâncă în felul acesta. De

aceea spun să mănânci dejunul campionilor. Adoptă o dietă adecvată unor performanţe de top. Mănâncă mai multe fructe şi legume. Bea mai multă apă. Redu cantitatea de mâncare consumată, deoarece majoritatea dintre noi mâncăm mult mai mult decât avem nevoie. Preocupă-te mai mult de sănătatea ta. Asta te va ajuta să-ţi rezolvi şi problema cu somnul de care te plângeai, fapt ce mă aduce la *a patra disciplină a stăpânirii de sine, disciplina trezitului de dimineaţă.*

— Am sentimentul că nu o să-mi placă prea mult.

— Trezitul de dimineaţă este o practică obişnuită în viaţa celor mai mari personalităţi ale istoriei. Liderii vizionari din domeniul comercial, artistic, militar şi ştiinţific au înţeles că dacă nu ai control asupra modului în care evoluează o zi, vei sfârşi prin a fi controlat de ea. Trebuie să ai curajul să câştigi lupta cu patul în care te odihneşti şi să te trezeşti înaintea majorităţii oamenilor. Bucură-te de liniştea extraordinară din primele ore ale zilei şi scufundă-te în splendoarea dimineţii înainte ca tumultul evenimentelor zilnice să îţi ceară să îţi îndrepţi atenţia asupra lor. Înţelepţii considerau că aşa cum îţi începi ziua aşa o vei şi continua. Aceştia credeau că prima jumătate de oră de după trezire dă tonul întregii zile, astfel încât trebuie să fie ceva special. Trezindu-te de dimineaţă, tu eşti stăpânul propriului tău timp, nu sclavul său. Thomas Edison, care muncea enorm şi a reuşit să patenteze peste 1093 de invenţii de-a lungul vieţii, spunea că *„somnul e ca un drog. Dacă iei prea mult odată te ameţeşti. Aşa îţi pierzi timpul, vitalitatea şi ocaziile în viaţă."* Ben Franklin credea că vom avea suficient timp să dormim după ce murim.

— Sună puţin extremist, Julian. Adică, nu avem cu toţii nevoie de somn?

— Bineînţeles că avem. Problema este că majoritatea

oamenilor dorm mult mai mult decât au nevoie. Aceştia s-au obişnuit să doarmă prea mult şi apoi pretind că trupul lor nu poate rezista fără somn. Vrei să auzi motivul adevărat pentru care oamenii nu se trezesc de dimineaţă?

— Sigur.

— Oamenii nu se trezesc devreme pentru că nu ştiu ce să facă cu timpul liber. Le lipseşte un scop plin de pasiune care să le susţină şi să le energizeze întreaga viaţă. Aşa că dorm. Din cauza aceasta ţi-am spus că un scop bine definit este unul dintre factorii cei mai motivanţi ai omenirii, iar tu, ca lider vizionar, trebuie să asociezi munca oamenilor tăi cu o cauză înălţătoare care să le satisfacă această foame de a-şi aduce contribuţia şi de a-şi lăsa amprenta asupra vieţii celorlalţi. Oamenilor care nu au energie le lipseşte deseori un vis dinamic pentru viitor, care să-i împingă înainte şi care să le ridice moralul. Ghandi dormea doar patru ore pe noapte. Misiunea sa personală de a-şi elibera poporul din înlănţuirea robiei a fost suficientă pentru a-l motiva. Mandela se trezea şi el foarte devreme la fel ca mulţi dintre cei mai bogaţi industriaşi care au fondat această mare naţiune. Ţine minte întotdeauna că există o legătură strânsă între nivelul energetic şi scopul tău în viaţă.

— Fascinant. Atunci când voi fi cu adevărat implicat în această cauză măreaţă voi avea mai multă energie şi nu mă voi mai simţi atât de obosit?

— Da. Chiar îţi va veni să te trezeşti de dimineaţă pentru că vei fi entuziasmat de locul în care mergi şi de munca nobilă pe care o faci. Ceea ce îmi aminteşte de cea *de-a cincea* şi ultima *disciplină a stăpânirii de sine – disciplina mentalităţii pe patul de moarte.*

— Sună morbid.

— E interesant că te priveşti aşa, deoarece practica aceasta ţine în întregime de viaţă. O legendă străveche

spune că un maharajah trăia cândva în India şi îşi începea ziua cu un ritual personal foarte interesant. În fiecare dimineaţă, după ce se trezea, îşi celebra propria înmormântare cu flori şi fanfară mortuară în timp ce rostea, „Am trăit din plin. Am trăit din plin."

— Ciudat.

— Aşa mi-am zis şi eu când am auzit prima dată această legendă, dar apoi mi-am dat seama că maharajahul avea dreptate. Vezi tu, acesta îşi găsise propriul mod de a face ceea ce fiecare dintre noi ar trebui să facem dimineaţa când ne trezim.

— Adică?, am întrebat eu, fără să intuiesc care era scopul acelui ritual ciudat.

— Să ne amintim mereu că suntem efemeri. Majoritatea dintre noi trăim fiecare zi ca şi cum am avea tot timpul din lume. Ne gândim că vom face acel lucru nou săptămâna *viitoare*. Vom învăţa acel lucru nou luna *viitoare*. Ne vom ocupa de sănătate sau vom petrece mai mult timp cu copiii anul *viitor*. Pentru moment, ne spunem că avem atâtea de rezolvat care cer atenţie imediată, încât nu avem timp pentru nimic altceva.

— Tot nu sunt sigur că înţeleg ce făcea maharajahul, am recunoscut eu.

— Celebrându-şi înmormântarea, acesta îşi amintea că viaţa este scurtă. Îşi reamintea că fiecare zi ar putea fi ultima zi din viaţa lui. Şi făcând acest lucru, îşi trăia fiecare zi dintr-o anumită perspectivă a unei necesităţi stringente, era plin de entuziasm şi pasiune aşa cum marea majoritate a liderilor şi managerilor nu sunt. Amintindu-şi de propria efemeritate, acesta se asigura că trăieşte viaţa plenar şi nu amâna niciun lucru important. Făcea din fiecare zi o operă de artă, oferind umilul său tribut pentru darul vieţii. Sunt sigur că eşti de acord, Peter, că majoritatea dintre noi ne trăim viaţa ca şi cum am

avea tot timpul din lume. Ne facem griji şi ne focalizăm pe tot felul de lucruri mărunte. Ne lamentăm de eşecurile noastre trecute şi fremătăm de bucurie la ideea unor evenimente viitoare. Ne grăbim să alergăm prin viaţă ca şi cum aceasta ar fi doar o cabină de probă, iar apoi, pe patul de moarte, inimile noastre sunt încărcate de regret când ne dăm seama cât de multe puteam face, când ne gândim la toate relaţiile pe care nu le-am construit, la toate aventurile pe care nu le-am trăit şi la toate răsăriturile pe care nu le-am văzut. Mi s-a părut întotdeauna ironic faptul că oamenii spun că ar da orice pentru ca ziua să fie mai lungă şi cu toate acestea îşi irosesc timpul preţios pe care îl au.

— Cât este de adevărat! Înţeleg foarte bine ce vrei să spui, Julian. Mă uit la copiii mei şi nu-mi dau seama cum a trecut timpul. Cristopher va împlini în curând 11 ani, iar Elliot, 14. Cu toate acestea, mi se pare că mai ieri le cântam un cântec de leagăn lângă pătuţ. Am pierdut într-adevăr multe momente preţioase din viaţa lor. Şi mai sunt atât de multe alte lucruri pe care am vrut să le realizez, dar pe care n-am ajuns niciodată să le fac. Timpul pare să ne alunece printre degete. Viaţa trece pe lângă mine.

— E aşa cum spuneam mai devreme, Peter. Poţi fie să îţi trăieşti viaţa, fie să o laşi pe ea să te conducă. Oricum, viaţa nu aşteaptă pe nimeni. Nu mai irosi atât de mult timp gândindu-te la succesul celorlalţi şi începe să te focalizezi asupra propriului tău vis de viitor. Ai curajul să înţelegi că fiecare minut pe care-l petreci gândindu-te la victoriile altcuiva este un minut pierdut care te îndepărtează de atingerea propriului succes. Nu mai amâna speranţele şi visurile tale pentru ziua de mâine. Nu mai amâna transformarea pentru a deveni acel lider care, în adâncul inimii tale, ştii că poţi fii. Acum este momentul să acţionezi. Acum este momentul să-ţi asumi riscuri ca

lider. Acum a venit momentul să testezi acele noi strategii. Acum a venit timpul să le arăţi oamenilor tăi cât de mult îi apreciezi. Acum e momentul să îţi iubeşti cu adevărat familia şi să te dedici comunităţii din care faci parte. Fă toate acele lucruri pe care ai vrut dintotdeauna să le faci, chiar dacă asta înseamnă să înveţi să cânţi la saxofon sau să te perfecţionezi la jocul de golf. Escaladează muntele vieţii şi uită-te cum arată privită de sus. Vei vedea lucruri pe care alţii nu le pot vedea. Fii precum acel maharajah. Trăieşte fiecare zi ca şi cum ar fi ultima. Altfel, vei muri, iar tot potenţialul care zace ascuns în tine va rămâne nemanifestat.

Julian scoase dintre faldurile robei sale un dar neaşteptat. Era un pergament vechi şi ponosit, încreţit de trecerea timpului. Era răsucit asemeni unui răvaş şi era legat cu o panglică improvizată.

— Uite, dragul meu prieten. Am vrut să-ţi dau asta de ceva timp. Prietenia noastră a însemnat întotdeauna mult pentru mine, chiar dacă nu ţi-am spus-o mereu. Îmi doresc cu adevărat să ai o viaţă plină de bucurii şi însemnătate aşa cum ar trebui să aibă fiecare om. Acest mic dar te va ajuta în drumul tău spre succes şi-ţi va aminti de un mare adevăr. El conţine una dintre cele mai bune definiţii ale scopului vieţii pe care le-am auzit vreodată. Sper că îţi va fi de folos aşa cum mi-a fost mie.

Am desfăcut imediat panglica şi am studiat cuvintele ce fuseseră gravate minunat pe pergament. Erau elegante prin simplitate, iar înţelepciunea lor trecuse dincolo de timp. Aparţineau marelui filozof Emerson şi subliniau într-un mod deosebit ideea de succes: *„Să râzi des şi să iubeşti mult; să câştigi respectul oamenilor inteligenţi şi afecţiunea copiilor; să câştigi aprobarea criticilor adevăraţi; să apreciezi frumuseţea; să dăruieşti o parte din tine şi să laşi în urmă o lume mai bună, un copil frumos, un*

petec de grădină sau condiţii de trai respectabile; să te joci şi să râzi plin de entuziasm, să cânţi plin de pasiune, să fii sigur că măcar unui suflet i-a fost mai uşor pentru că tu ai existat – asta înseamnă să reuşeşti."

În timp ce ne urcam înapoi în telecabină pentru a ne întoarce la poalele muntelui, reflectam la lecţiile pe care mi le împărtăşise Julian cu privire la stăpânirea de sine. Ştiam că disciplina revitalizării personale, a abundenţei de cunoştinţe, corporală, a trezitului de dimineaţă şi a mentalităţii pe patul de moarte vor schimba total modul meu de a trăi. N-aveam nicio îndoială legată de aceasta. În loc să trec prin viaţă, acum îmi făcusem o idee despre cum *să mă bucur* de viaţa mea.

În ziua aceea, în timp ce coboram muntele şi savuram splendoarea naturii alături de un prieten care atinsese starea de iluminare, am realizat în sfârşit că succesul „vine de fapt din interior" şi că *un lider vizionar este mai întâi de toate lider pentru propria viaţă.* În sfârşit, am realizat ce minunat era să fiu în viaţă şi am înţeles că trebuia să trăiesc cu mai multă responsabilitate. Am devenit conştient că niciodată nu voi fi cu adevărat capabil să las talentul celorlalţi să se manifeste până ce nu îmi voi da seama mai întâi de imensul potenţial care zace ascuns în mine.

Rezumatul informaţiilor din Capitolul X
Esenţa învăţăturilor lui Julian

Ritualul

Esenţa

Ritualul stăpânirii de sine.

Învăţătura

- Leadershipul începe din interior;
- Noi vedem lumea prin prisma a ceea ce suntem;
- Atunci când nu ne implicăm conştient să atingem performanţa, ne implicăm inconştient în a obţine rezultate slabe;
- Nu te mulţumi cu ceva mediocru atunci când poţi atinge măiestria.

Practica

- Disciplina revitalizării personale;
- Disciplina abundenţei în cunoştinţe;
- Disciplina corporală;
- Disciplina trezitului de dimineaţă;
- Disciplina mentalităţii pe patul de moarte.

Citat relevant

„Nu te preocupa atât de mult să-ţi câştigi existenţa, pentru că în final îţi vei da seama că nu ai trăit deloc."

Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul

AL ŞAPTELEA RITUAL

Vezi ce văd toţi ceilalţi, gândeşte cum nimeni altcineva nu gândeşte

Capitolul XI.
Ritualul creativității şi al inovației

Citeşte în fiecare zi ceva ce nu mai citeşte nimeni,
Gândeşte-te în fiecare zi la ceva
la care nimeni nu se gândeşte,
Minţii nu îi face bine să facă parte din unanimitate.

Christopher Morley

— Întâlnirea noastră viitoare va fi una foarte scurtă, spusese Julian, înainte să ne despărţim la poalele muntelui.

— De ce?, am întrebat eu, vizibil dezamăgit.

— Deoarece mă pregătesc să plec. Munca mea cu tine se apropie de final. Ai fost foarte deschis la filozofia despre arta de a fi lider pe care ţi-am împărtăşit-o şi ai fost un elev de primă clasă. Nu am nici cea mai mică îndoială că GlobalView va ajunge foarte curând o organizaţie de talie mondială, mai prosperă decât a fost vreodată înainte, sub conducerea unui lider vizionar cum eşti tu. Acum ai descoperit cum să fii propriul tău conducător şi cum să faci din GlobalView un loc unde oamenii se pot manifesta liber şi unde îşi pot îndeplini visurile. Continuă să le fii folositor oamenilor tăi punându-le în valoare talentul şi reamintindu-le de scopul nobil spre care se îndreaptă, iar aceştia vor munci cu sârguinţă pentru tine.

— Unde mergi?

— Mai este o persoană care are nevoie disperată de înţelepciunea pe care am descoperit-o, prin urmare este datoria mea să merg într-acolo.

— Şi o să abandonezi cabana pe care ai construit-o în

pădure? Părea că ai acolo tot ce îți trebuie.

— Să spunem că trebuie să plec doar o perioadă. Însă, cine ştie, poate peste câteva luni o să mă vezi din nou în grădina ta de trandafiri, spuse Julian, făcându-mi cu ochiul.

Acum, în timp ce mergeam să îl întâlnesc pe Julian, gândul că nu aveam să îl mai văd mă întrista. Întotdeauna fusese prietenul meu, dar acum îl vedeam într-o lumină foarte specială. Nimeni nu mai avusese o asemenea influență asupra mea, nici măcar tatăl meu. Erau atât de mulți lideri care aveau probleme şi pe care Julian i-ar fi putut ajuta, dar acesta venise mai întâi la mine. Dacă avea o calitate pe care o manifestase întotdeauna din plin, aceasta era loialitatea.

Şedințele lui de instruire nu semănau cu nimic din ceea ce experimentasem până acum în viața mea. Julian mă impulsionase să explorez noi căi de gândire şi să analizez de ce acționam la modul în care o făceam. Mă forțase să sap adânc şi să reflectez cine eram, nu numai ca lider, dar şi ca om. Îmi oferise adevărate lecții de înțelepciune referitoare la leadership pe care nu le mai auzisem de la nicio altă sursă, o înțelepciune care mă făcuse să mă simt motivat, inspirat şi împlinit. Mă rugam ca drumurile noastre să se intersecteze din nou după ce avea să termine cu noua sa destinație. Aveam nevoie în viața mea de un prieten şi un mentor ca el, aşa cum avem nevoie cu toții. Îmi doream să am ocazia să mă revanşez la un moment dat.

După ce am părăsit şoseaua principală intrând într-o zonă împădurită unde locuiau mai multe familii din clasa mijlocie în rulotele şi furgonetele lor, am zărit şi locul spre care mă îndreptam. Şcoala Elementară Centenară este cunoscută ca fiind una dintre cele mai bune instituții de învățământ din țară, o adevărată oază de copii

talentați. Învățătorii vin din toate colțurile țării pentru a studia metodele inovatoare de predare ale profesorilor suficient de norocoşi pentru a fi aleşi să facă parte din rândurile personalului. Deşi elevii nu depăşesc vârsta de zece ani, sunt permanent încurajați să se perfecționeze şi să viseze la un viitor măreț. Acesta este tipul de şcoală pe care fiecare părinte o visează pentru copiii săi, fiind un privilegiu să fii elev aici.

Julian era deja acolo şi era în mijlocul terenului de joacă, discutând cu dna Maples, faimoasa directoare, care apare deseori pe postul național de televiziune pentru a relata starea curentă a sistemului de învățământ, inclusiv părerea personală că şcolile trebuiau să accentueze mai mult dezvoltarea personală. Deşi acesta era îmbrăcat în robă şi în sandale, nu părea să o deranjeze. De fapt, părea că îl cunoaşte şi zâmbea în timp ce vorbea cu el.

— Salut, Peter!, strigă Julian, entuziasmat când am intrat în curtea şcolii, în care tocmai năvăleau copii care ieşiseră din clase pentru recreația mare. Aş vrea să îți fac cunoştință cu o prietenă de-a mea foarte dragă, Mildred Maples.

— Încântat de cunoştință, Mildred, am spus eu, întinzându-i mâna. Te-am văzut de multe ori la televizor.

— Şi eu mă bucur să te cunosc, Peter. Am auzit multe despre tine. Am citit în ziar despre compania ta. Eşti un om de succes.

— Îmi pare rău să afirm asta, dar a trecut ceva timp de atunci. Am avut nişte probleme mari care ne-au cauzat multe neajunsuri şi acum că veni vorba, Julian m-a ajutat foarte mult să fac lucrurile să se schimbe. E ca şi cum aş avea o companie nouă. Sper că nu te deranjează că spun asta, dar sunt convins că vei mai auzi vorbindu-se despre noi.

— Abia aştept, replică politicoasă dna Maples.

— Vă supărați dacă vă întreb de unde vă cunoașteți?

Amândoi începură să râdă în hohote.

— Soțul lui Mildred este proprietarul reprezentanței Ferrari din oraș, răspunse Julian. Ne-am întâlnit și am avut plăcerea să o cunosc și pe Mildred. Tocmai ne aminteam de mașina mea când ai apărut tu.

— Aș da orice să te văd trecând în trombă pe strada principală la volanul mașinii, îmbrăcat în roba ta de călugăr, Julian, spuse Mildred. Chiar aș da orice. Oricum mă bucur că te-am revăzut. Încă nu îmi vine să cred cum arăți, dar dacă este un lucru în care am ajuns să cred fiind în preajma copiilor timp de aproape treizeci de ani, acela este că avem cu toții puterea să dăm naștere unor miracole în viața noastră. Acum am să vă las singuri, domnilor. Treci pe la reprezentanța soțului meu mai târziu, Julian. Sunt sigură că Jack ar fi încântat să te revadă, spuse ea, în timp ce urca scările impecabile care duceau spre biroul ei.

— Poate am să trec, răspunse Julian, zâmbind. Acum, unde rămăsesem, Peter? Da. La a*l șaptelea ritual al sistemului atemporal* al lui Yogi Raman despre arta de a fi un lider adevărat. Cea de-a șaptea practică pe care toți liderii vizionari au integrat-o în programul lor zilnic.

— Ai uitat să îmi dai următoarea piesă de puzzle atunci când ne-am despărțit la poalele muntelui Percival. Să știi că m-ai ținut în suspans. Toată săptămâna m-am gândit la ce ar putea presupune al șaptelea ritual.

— Să știi că nu am uitat, Peter. Speram că ai să faci exact ceea ce ai făcut, deoarece al șaptelea ritual se referă chiar la puterea ideilor. După cum îți spuneam mai devreme, în această eră a informației în care trăim acum, ideile au devenit apanajul succesului. Pentru prima dată în istoria civilizației noastre, adevărata valoare a unei companii intră pe porțile acesteia în fiecare dimineață și părăsește clădirea în fiecare seară. Bunurile cele mai de

preț ale oricărei organizații sunt depozitate în mintea oamenilor săi.

— E o reprezentare foarte plastică. Cred că o să mi-o amintesc destul de mult timp, am spus eu, zâmbind.

— Foarte bine. Sper să nu o uiți niciodată pentru că una dintre cele mai importante sarcini ale tale, ca lider vizionar, este să dezlănțui potențialul nativ de creativitate care zace adormit în mintea tuturor oamenilor tăi. Trebuie să îți ajuți angajații să gândească inteligent și să le insufli inspirația necesară pentru a explora noi căi de gândire. Doar atunci vei începe să experimentezi acele inovații de care ai nevoie pentru ca GlobalView să devină o corporație de talie mondială.

— Dar este adevărat că suntem cu toții creativi? Adică vrei să spui că fiecare dintre angajații mei este capabil să gândească creativ? Și contabilii de la Departamentul Financiar sau avocații care fac parte din personalul juridic? Aceștia nu par a fi foarte creativi.

— Fii sigur că și ei sunt. Doar că nu au fost niciodată încurajați să creeze, astfel încât creativitatea lor a rămas la nivel potențial. Și eu credeam că doar poeții, scriitorii, artiștii și actorii erau capabili să fie creativi, dar Yogi Raman și restul înțelepților m-au făcut să-mi schimb părerea. Aceștia erau cei mai creativi oameni pe care i-am văzut vreodată. Era uimitor câte le treceau prin cap. Deși trăiau într-o parte izolată a lumii, departe de influențele vieții moderne, își creaseră tot soiul de instrumente și dispozitive care să le fie de ajutor în ceea ce făceau. Deși trăiau o viață foarte simplă, își alcătuiseră un echipament extrem de eficient pentru a-și păstra operele, pentru a menține un nivel înalt de igienă și pentru a studia mișcarea astrelor cerești.

— Iarăși ai început cu stelele. Când ai de gând să îmi spui de ce ești atât de interesat de stele, în special de

steaua aceea strălucitoare, care apare pe cer din când în când? Deja nu mai pot să îmi stăpânesc curiozitatea, Julian, l-am rugat eu.

— Data viitoare, promit. Pentru moment, trebuie să înțelegi că fiecare ființă umană este înzestrată cu abilități creatoare. Trebuie să consideri locul tău de muncă ca pe o fabrică gigantică care produce idei, ca pe un loc unde creativitatea şi spiritul inovator sunt recunoscute şi recompensate. Spune-le oamenilor tăi că acum au voie să îşi asume riscuri. Învață-i că eşecul este doar o modalitate prin care învățăm cum să câştigăm şi că deşi unele riscuri pe care şi le asumă îi pot face să dea înapoi, multe dintre acestea vor duce de asemenea la inovații. Insuflă acest sentiment tuturor. Încurajează creativitatea şi subliniază faptul că eşti deschis să asculți, să înțelegi şi să implementezi cele mai bune idei ale oamenilor tăi.

— Interesant. Deci, asumarea riscurilor este esențială în procesul inovației.

— Bineînțeles. Nu poți ajunge la nivelul trei cu un picior în al doilea. Pentru a face față competiției în această eră a ideilor care caracterizează lumea afacerilor din ziua de azi atât tu, cât şi managerii tăi trebuie să impulsionați angajații să se manifeste. Trebuie să îi faceți să se simtă suficient de încrezători pentru a ieşi din zona lor confort şi a explora teritorii necunoscute. Trebuie să îi faci se simtă asemeni fluturilor, nu scoicilor.

— Ce vrei să spui?

— Fluturii îşi petrec întreaga zi explorând locuri noi şi se ridică la mari înălțimi, în timp ce scoicile se fixează într-un loc şi rămân acolo tot restul vieții lor. Încurajându-ți oamenii să îşi asume riscuri, fără să îi pedepseşti dacă se confruntă cu eşecuri, vei da frâu liber imaginației lor. Mai ții minte ce a făcut compania Southwest în cazul acelui manager care a gândit un program inovator care

totuşi, în mod neaşteptat, a eşuat?

— L-au avansat, nu-i aşa?

— Văd ai reținut. Să nu îmi spui că asta nu generează o stare de spirit propice creativității şi asumării unor riscuri în cadrul organizației.

— Ba da. Deci esența creativității constă în asumarea de riscuri?

— Parțial, da. Le permite într-adevăr oamenilor să dea frâu liber creativității lor native. Esența creativității se referă la originalitatea în gândire. Uite, spuse Julian, scoțând dintre faldurile robei cea de-a şaptea piesă de puzzle. Yogi Raman a formulat acest principiu mult mai elegant decât aş putea-o face eu vreodată.

Cuvintele de pe piesa de puzzle erau greu de descifrat. Uitându-mă mai atent la bucata de lemn, am reuşit totuşi să citesc ce scria: *Al şaptelea ritual – Vezi ceea ce văd toți, gândeşte cum nimeni altcineva nu gândeşte.*

— Priveşte aceşti copii minunați! Sunt cu toții exemple de manifestare a creativității. Nimeni nu le-a dărâmat castelele de nisip, spunându-le că luna nu este făcută din brânză sau că Moş Crăciun nu există. Nimeni nu şi-a bătut joc de visurile lor spunându-le că nu pot fi doctori sau avocați, ori astronauți, ori actori de cinema. Pentru ei lumea este plină de oportunități nesfârşite. Inima lor este neprihănită, iar mintea lor e pură. Studiază-i atent. Priveşte-i cum îşi folosesc imaginația în nenumărate feluri. Uită-te cum investesc fiecare fărâmă de atenție pe care o au în ceea ce fac. Copiii vin la noi mult mai evoluați decât adulții pentru a ne învăța lecțiile pe care trebuie să le învățăm.

— Sunt perfect de acord cu asta, Julian. Îmi amintesc când copiii mei începeau să meargă. Am învățat foarte multe de la ei atunci.

— Cum ar fi?

— Am învăţat cât de important este să fii curios, spontan şi să te joci, dar nu am pus niciodată în practică aceste lecţii. Am învăţat de asemenea că există întotdeauna multe modalităţi de a privi un lucru.

— Ai dreptate. Într-o seară, Yogi Raman mi-a împărtăşit o poveste pe care aş vrea să ţi-o spun şi ţie. Era odată un yogin înconjurat de discipolii săi, undeva la poalele munţilor Himalaya. Ca să-i testeze, acesta a trasat o linie pe pământ în praf şi le-a cerut să scurteze linia fără a o şterge. Discipolii au rămas fără glas şi nu le trecea prin cap nicio modalitate de a face linia mai scurtă fără a o atinge – cu excepţia unuia. Acesta studiase şi practicase cel mai mult dintre ei. A mers spre linia pe care o desenase maestrul şi a tras rapid o altă linie, mai lungă, lângă ea. Nu atins prima linie în niciun fel. Maestrul a zâmbit. „Foarte bine", a spus el. Acum prima linie este mai scurtă. Acesta este tipul de gândire originală la care se referă al şaptelea ritual. Să vezi ceea ce văd toţi ceilalţi, să gândeşti aşa cum nimeni altul nu gândeşte. *Ritualul creativităţii şi al inovaţiei* îţi cere să te eliberezi din lanţurile modului tradiţional de abordare a lucrurilor, astfel încât să ai control asupra incertitudinii acestei lumi a afacerilor în continuă schimbare. Asta înseamnă pur şi simplu să îţi dezvolţi abilitatea de a descoperi soluţii noi la nişte probleme vechi şi să descoperi modalităţi mai inteligente pentru a face ceea ce faci de obicei. Înseamnă să vezi lucrurile nu aşa cum sunt, ci cum ar putea fi. Înseamnă să ai curajul ca lider să dai voie entuziasmului copilăresc să umple inimile şi mintea oamenilor tăi. Pentru a cultiva un spirit inovator la GlobalView, *trebuie să recunoşti faptul că una dintre priorităţile tale este aceea de a crea o cultură care răsplăteşte curiozitatea şi recunoaşte în ideile noi nişte seminţe ale succesului. Ţine minte, chiar şi o singură idee bună poate transforma în totalitate organi-*

zaţia ta. O singură modalitate ingenioasă poate spori productivitatea şi calitatea, poate să facă o diferenţă imensă în ceea ce priveşte cifra ta de afaceri. O singură idee originală, pusă în practică, poate schimba vieţile oamenilor pe care compania ta are privilegiul de a-i servi. Aceasta este adevărata putere a inovaţiei. Să faci o lume mai bună. Aşa cum Maya Angelou scria, *„Dacă avem noroc, un singur vis poate transforma un milion de realităţi."*

— Cum să încep?

— Mai întâi trebuie să vezi oamenii pe care îi conduci ca pe nişte artişti.

— Chiar şi pe oamenii de la vânzări şi pe cei de la livrări?

— Da. După cum spuneam înainte, conştienţa precede schimbarea şi dacă nu devii profund conştient de faptul că fiecare membru al organizaţiei tale are capacitatea de a-şi folosi imaginaţia pentru a crea idei inovatoare, GlobalView nu se va transforma niciodată într-o companie axată pe originalitate. Trebuie să dai dovadă de suficientă înţelepciune pentru a înţelege că toate fiinţele umane sunt artişti capabili de niveluri fenomenale de creativitate atunci când sunt încurajaţi să aibă idei originale. Cu toţii avem capacitatea să atingem niveluri fantastice de creativitate.

— Uită-te la copiii aceştia, spuse Julian, arătând spre copiii care alergau prin curtea şcolii, captivaţi de joaca lor. Micuţul acela de acolo, care cântă la chitara sa imaginară, crede că e un cântăreţ de rock faimos, exact ca cel pe care l-a văzut aseară pe canalul de muzică. Fetiţa aceea de lângă copac crede că e Superman şi că ea salvează lumea de la dezastru. Nu poţi să-mi spui că fiecare dintre ei nu este un artist, un creator, înzestrat din plin cu abilitatea de a genera o mulţime de idei interesante.

— Adevărat, dar sunt nişte copii, am protestat eu. Oa-

menii aflați în subordinea mea sunt adulți, dintre care majoritatea par să fie incapabili să gândească sau să facă ceva ieşit din comun. Doar să le sugerezi să încerce ceva nou şi încep să le transpire palmele şi să se sperie. Se agață de modul lor tradițional de acțiune ca şi cum ar fi ceva vital, chiar dacă noua modalitate de acțiune este de o mie de ori mai bună.

— Şi a cui e vina?, întrebă Julian, plin de seriozitate. Ține minte, modul în care te comporți tu ca lider, le arată oamenilor tăi cum ar trebui să se comporte. Şi dacă ei reacționează la modul acesta atunci când le sugerezi să fie mai creativi, înseamnă că tu şi managerii tăi nu ați creat un mediu suficient de sigur, astfel încât ei să poată explora încrezători noi concepte. Poate le este teamă că vor fi pedepsiți dacă eşuează. Poate că rigiditatea lor e cauzată de sentimentul că vor fi ridiculizați dacă adoptă un comportament neacceptat la locul de muncă. Dacă oamenii tăi nu îmbrățişează idei noi, concepte şi sisteme plini de entuziasm şi energie, înseamnă că tu nu ai alocat suficient timp pentru a crea un mediu de lucru „fără niciun risc". *Creativitatea este întotdeauna sufocată atunci când oamenii simt că au ceva de pierdut.*

— Şi cum creez un mediu de lucru „fără niciun risc"?

— Există multe moduri pentru a face aceasta. Oferă-le oamenilor libertatea de a face greşeli. Fă-i să aibă mai multă încredere. Sărbătoreşte spontaneitatea şi recompensează gândirea originală. Dă-le voie oamenilor să fie ei înşişi. Permite-le să scoată la iveală darul imaginației lor.

— Într-un articol pe care l-am citit cu câtva timp în urmă, îmi amintesc că directorul de la Reebok, Paul Fireman, spunea că secretul succesului său rezidă în faptul că angajații lui au libertatea de a fi creativi. „Deşi erau oameni obişnuiți, aceştia s-au depăşit pe ei înşişi doar pentru că li s-a dat voie să o facă", spunea acesta.

— Exact. Ține minte, un lider vizionar nu controlează

creativitatea, el pur şi simplu o lasă să iasă la iveală şi să se manifeste în cadrul organizației. Îi oferă libertate în speranța că organizația sa va deveni un loc de joacă plin de dinamismul inovației, la fel ca şi curtea şcolii unde suntem noi acum.

Exact când Julian îşi încheie propoziția, o bucată de prăjitură zbură şi ateriză pe mâneca robei sale de un roşu intens. Vinovatul, un băiețel neastâmpărat, scoase un strigăt plin de entuziasm văzând că şi-a atins ținta. Apoi se întoarse fugind cât îl țineau picioarele, strigând din toate puterile:

— L-am nimerit pe călugăr! L-am nimerit pe călugăr! L-am nimerit pe călugăr!

Julian a rămas neclintit, plin de uimire. Apoi, fără să se dezmintă, înmuie un deget în siropul care se prelingea pe mânecă.

— Sper că e de ciocolată, spuse el, râzând. E prăjitura mea preferată. Asta mă duce de fapt la o altă idee esențială referitoare la cultivarea creativității la locul de muncă, Peter, continuă Julian, ştergând resturile de prăjitură cu o batistă de un alb imaculat, pe care i-o dădusem. Pentru ca organizația ta să devină un „loc de joacă plin de idei" care să o facă să evolueze la nivelul unei companii de talie mondială, trebuie să le creezi oamenilor tăi un mediu de lucru unde aceştia să se simtă bine. Vezi tu, unul dintre cele mai mari obstacole în calea creativității este convingerea că joaca este rezervată doar copiilor. Acest mod de a gândi nu numai că limitează creativitatea, dar face să crească nivelul de stres la locul de muncă. Nu este nimic greşit să te relaxezi din când în când şi să râzi cu poftă. Nu este nimic greşit în a le da voie oamenilor să se distreze la serviciu. Munca ar trebui să fie ceva plăcut şi dacă le oferi oamenilor şansa de a se simți bine când muncesc, vei fi un lider extraordinar pentru ei, cu o filozofie de via-

ţă minunată, care le va arăta tuturor că pui într-adevăr oamenii pe primul loc. Le va arăta că îţi pasă de ei. Hugo Rahner spunea că: *„Atunci când ne jucăm trăim într-o lume magică"*, iar Platon observa că *„Viaţa trebuie trăită ca un joc."* Ţine minte, oamenii pe care îi conduci îşi petrec cea mai mare parte a vieţii lor la birou. Poţi să faci din locul de muncă un mediu în care să le facă plăcere să se afle. Râsul şi distracţia sunt porţile către inima şi imaginaţia angajaţilor tăi, *iar oamenii sunt încântaţi să lucreze cu oameni cărora le place munca lor.*

— Foarte bine spus, Julian. Ce alte sfaturi mai ai care să mă ajute să dau frâu liber creativităţii şi energiei angajaţilor mei?

— Uite câteva idei scurte care să te ajute să umpli din nou de viaţă şi de energie locul tău de muncă. Încurajează-ţi oamenii să îşi aleagă un „citat" săptămânal. Dezvoltă un sistem bine structurat prin care să răsplăteşti cele mai bune idei, astfel încât oamenii să înveţe că originalitatea lor contează. Organizează ieşiri săptămânale pentru membrii diferitelor departamente pentru a face ca munca lor să fie interesantă şi pentru a fi mai uniţi ca echipă. Mergeţi la o seară de comedie, cumpăraţi bilete la cinematograf sau simulaţi o petrecere pe plajă la birou. Îţi recomand să alcătuieşti o comisie pentru concursuri. Atunci chiar că o să se simtă bine.

— O comisie pentru concursuri?

— Da, o comisie care să inventeze tot soiul de concursuri amuzante şi ingenioase. Este o modalitate extraordinară pentru a face să crească împlinirea la locul de muncă şi pentru a reduce numărul de salariaţi concediaţi. Te va ajuta chiar să câştigi mai mulţi clienţi.

— Serios?

— Bineînţeles. *Să nu uiţi niciodată că dacă te asiguri că angajaţi tăi muncesc cu zâmbetul pe buze şi ei se vor*

asigura că ai tăi clienţii cumpără produsele tale tot cu zâmbetul pe buze. Înţelegi că un mediu de lucru pozitiv nu numai că amplifică creativitatea şi spiritul inovator, dar face să crească şi cifra de afaceri?

— Da.

— Gândeşte-te doar cât de bine o să le prindă angajaţilor ziua celei mai caraghioase cravate sau săptămâna celei mai distractive dimineţi sau dimineaţa clătitelor gratis când fiecare va primi clătite pregătite de tine împreună cu echipa ta managerială? Imaginează-ţi cum ar fi ca oamenii din sectorul de producţie să îşi ia liber o jumătate de oră la sfârşitul programului, vineri după-amiaza, pentru un concurs de avioane de hârtie dacă îşi îndeplinesc cota de producţie. Pot să pariez că nu doar ar îndeplini-o, dar ar şi depăşi-o. Şi dacă vrei să transmiţi o atitudine mai bună şi oamenii să se simtă mai bine, poţi chiar să foloseşti combinaţia „4-4-5-4-9-8"?

— Ce este combinaţia „4-4-5-4-9-8"?

— Este combinaţia de taste de pe telefonul tău mobil pentru melodia de *La mulţi ani.* Imaginează-ţi cum ar fi să o pui să cânte pentru unul dintre angajaţii tăi de ziua lui, în timp ce îi faci urările tale de bine. Ar fi nemaipomenit, nu-i aşa?

— Chiar *de necrezut*, ar zice oamenii mei.

— Ţine minte, dacă oamenii tăi redescoperă la locul de muncă starea ludică pe care o aveau când erau copii, vor fi mult mai fericiţi, iar un angajat mai fericit este mai creativ, mai productiv şi mai loial şi, pe de altă parte, oamenii creativi, productivi şi loiali sunt fundamentul oricărei organizaţii cu adevărat măreţe. Nu-i aşa?

— Ba da.

— Ţine minte că *o companie care joacă în echipă va fi mult mai unită.* A, şi din când în când, adăugă Julian, în timp ce mă conducea înapoi la maşină, iar copiii ne făceau

cu mâna, pune-ţi ţie însuţi nişte întrebări excepţionale.

— Ce vrei să spui cu asta?

— Întrebările creative sunt una dintre cele mai bune metode pentru ca mintea ta să fie permanent în formă şi plină de originalitate. Întrebările inteligente te ajută să ieşi din zona de siguranţă şi te fac să te aventurezi în necunoscut, în locul acela unde perspectiva ţi se modifică în întregime şi orice este posibil.

— Poţi să îmi dai un exemplu de asemenea întrebare?

— Sigur. Ce zici de: „Ce aş face dacă aş şti că nu pot greşi?" sau te poţi gândi la: „Care sunt cele trei lucruri pe care le-aş putea face în fiecare săptămână şi pe care dacă le-aş face foarte bine, m-ar ajuta să fiu un lider mult mai eficient?" Apoi întreabă-te de ce nu le faci. Atunci când te confrunţi cu o problemă, de ce să nu te întrebi, „Cum ar fi rezolvat asta Kennedy, Churchill sau Confucius?" Şi poate cea mai bună întrebare pe care ţi-o poţi pune pentru a te simţi provocat să te ridici la niveluri mai înalte de creativitate este *„Ce ar crede copilul din mine despre adultul care sunt acum?"*

— O întrebare nemaipomenită, Julian, am spus eu, în timp ce ne îndreptam spre maşina mea. Aproape că mi-e ruşine să răspund.

— Hrăneşte-ţi imaginaţia şi mobilizează-ţi mintea! Lasă curiozitatea să se manifeste liber. Ai curajul să visezi plin de îndrăzneală şi să vizualizezi un viitor mai bun. Deşi poate vezi ceea ce vede orice alt lider din lumea afacerilor, începe să gândeşti aşa cum nimeni altcineva nu gândeşte. Să nu uiţi niciodată că adânc în fiinţa oricărui lider vizionar trăieşte spiritul unui copil plin de entuziasm şi încântare. Sentimentul de energie, optimism şi speranţă pe care îl vei răspândi în jurul tău va fi molipsitor. Le datorezi asta oamenilor care aşteaptă să-i conduci.

— Chiar crezi că un lider plin de „speranţă" poate

schimba multe lucruri în jur, nu-i aşa?

— Bineînţeles. Speranţa este un combustibil pentru orice lider vizionar şi pentru orice companie în căutarea unui vis. Asta îmi aminteşte de ce spunea un om în vârstă aproape de sfârşitul vieţii sale, *„Sunt un om obişnuit cu posibilităţi mai puţin decât mediocre. Nu am nici cea mică umbră de îndoială că oricine ar fi putut face la fel de multe dacă ar fi făcut aceleaşi eforturi şi dacă ar fi fost la fel de plin de speranţă şi de încredere ca şi mine."*

— Era unul dintre directorii aceia bogaţi pe care îi reprezentai în zilele tale de glorie?

— Nu, Peter, răspunse Julian, oprindu-se câteva clipe. Erau cuvintele lui Gandhi.

— Remarcabil, am răspuns eu. Că veni vorba de speranţă, îmi amintesc că am citit recent într-un ziar un titlu care spunea: „Un ziarist paralizat a scris o carte clipind din ochi."

— Serios?

— Da. Era povestea lui Jean-Dominique Bauby, fostul editor-şef al revistei *Elle* din Paris. În timp ce îşi ducea fiul cu maşina la şcoală, a suferit o comoţie cerebrală severă şi s-a prăbuşit pe scaunul din spate al maşinii, iar fiul său a alergat înspăimântat după ajutor. Trei săptămâni mai târziu, fostul editor-şef a ieşit din comă, dar nu mai putea vorbi, era aproape surd şi paralizat. Nu îşi putea mişca nicio parte a corpului, cu excepţia uneia singure.

— Şi anume?, întrebă Julian, sorbind cu nerăbdare fiecare cuvânt de pe buzele mele.

— Pleoapa sa stângă. Datorită speranţei şi optimismului, dar şi dorinţei de a fi util, Jean-Dominique s-a hotărât că, deşi nu se putea mişca, avea să găsească o modalitate de a scrie o carte astfel încât să le poată împărtăşi şi altora înţelepciunea pe care o descoperise odată cu tragedia care se abătuse asupra lui. Folosind puterea imaginaţiei

creatoare pentru a descoperi un mod de a-şi îndeplini visul, acesta a dat în cele din urmă peste o soluţie: să creeze un alfabet special în care fiecare literă să corespundă unui mod de a clipi din ochi.

— Glumeşti?

— Nu, este adevărat, am răspuns eu. Timp de trei ore în fiecare zi, cu un editor alături, într-o cameră întunecată de spital, acest om a clipit încetul cu încetul o carte întreagă. Ziarul estima că Jean-Dominique a clipit de peste 200.000 de ori pentru a alcătui acest text de 137 de pagini. Şi foarte serios, lucrarea este o capodoperă. A scris acolo despre toate lucrurile pe care a vrut să le facă în viaţă, dar pe care nu apucase să le facă: să escaladeze unul dintre vârfurile din Alpi cu cicliştii de la Turul Franţei, să concureze pe un circuit de Formula 1 sau să bucure de o cină franţuzească într-o zi frumoasă de vară. Şi, de asemenea, şi-a exprimat durerea că nu mai putea să-i ţină în braţe pe copilaşii săi, să se joace cu ei şi să fie omul care îşi dorise întotdeauna să fie. După ce a terminat cartea, am continuat eu, acesta a fondat o asociaţie pentru a ajuta şi alte victime ale paraliziei, precum şi familiile acestora, implicându-se pentru a transforma un neajuns într-o victorie, inspirându-i şi pe alţii prin puterea exemplului său. Din păcate, Jean-Dominique a murit, articolul pe care l-am citit era, de fapt, necrologul său. Însă, ştiu că vei fi de acord cu mine, Julian, că viaţa sa reprezintă un tribut extraordinar adus forţei spiritului uman pentru a realiza lucrurile pe care mi le-ai spus şi tu. Actul său de eroism este chiar în spiritul acestui ritual. Vezi ceea ce văd toţi ceilalţi, gândeşte cum nimeni altcineva nu gândeşte, nu-i aşa?

— Da, Peter, exact la asta se referă al şaptelea ritual. Să găseşti o oportunitate extraordinară acolo unde ceilalţi văd doar o tragedie. Să descoperi speranţa acolo

unde ceilalţi simt doar disperare. Să vezi lumina acolo unde ceilalţi văd doar întunericul. Acesta este un exemplu mişcător. Îţi mulţumesc că mi l-ai împărtăşit. Vezi tu, sunt întotdeauna uimit de ceea ce pot realiza oamenii atunci când sunt animaţi de o cauză nobilă care contează. Ceea ce mă surprinde, totuşi, este faptul că majoritatea oamenilor aşteaptă până când se confruntă cu o criză, fie aceasta la nivel profesional sau personal, ca să privească adânc în sinea lor şi să descopere potenţialul cu care sunt înzestraţi. Este extrem de trist.

Am urcat în maşină şi, coborând geamul din dreptul meu, Julian se aplecă spre mine, sprijinindu-se cu mâinile pe genunchi.

— Bine atunci, dragul meu prieten, mai avem doar o singură întâlnire până voi pleca spre următoarea mea destinaţie. Mi-a făcut mare plăcere să ne petrecem timpul împreună. Mă bucur să văd că înţelepciunea pe care ţi-am împărtăşit-o cu privire la arta de a fi un lider adevărat a avut un impact pozitiv asupra companiei GlobalView.

— Îţi voi fi mereu recunoscător, Julian, am răspuns eu.

— Trebuie doar să pui în aplicare lecţiile pe care ţi le-am împărtăşit şi să dăruieşti din filozofia înţelepţilor tuturor celor din jur. Fă în aşa fel încât adevărurile descoperite de aceştia cu privire la leadership să se răspândească în întreaga ta organizaţie, precum şi în cadrul comunităţii oamenilor de afaceri. Spune-le tuturor liderilor şi managerilor pe care îi cunoşti despre această înţelepciune atemporală. Aceasta va fi mulţumirea mea.

— N-ai uitat ceva?, l-am întrebat pe Julian, care se îndepărta deja.

— Ştiu, ştiu. Vrei să îţi spun unde o să ne întâlnim data viitoare, nu-i aşa?

— Ai ghicit. Nu vreau să îmi scape ultimul ritual pentru nimic în lume.

— Întâlnirea noastră finală va avea loc la Observator.

Să fii acolo la miezul nopţii. Îţi voi arăta ceva ce îţi va schimba modul în care priveşti arta de a fi lider pentru totdeauna.

— Serios?

— Da. Ah, şi înainte să pleci, uite această bucată de lemn pe care am tot purtat-o cu mine. Ştiu cât de mult îţi place să faci puzzle, spuse el, făcându-mi cu ochiul.

Julian scoase dintre faldurile robei sale ultima piesă de puzzle pe care mi-o puse uşor în palma stângă.

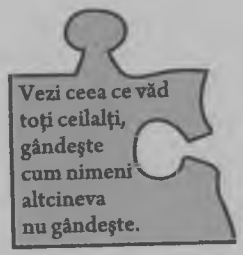
— Ne vedem în curând, prietene.

Am privit spre micul dar pe care mi-l făcuse prietenul meu. Aceste piese de puzzle ajunseseră să însemne foarte mult pentru mine şi îmi aminteau de ritualurile unui lider vizionar pe care le învăţasem până acum. Cel de-al optulea avea şi el un desen pe care, la fel ca şi în cazul celorlalte, nu reuşeam să îl desluşesc. Purta de asemenea un mesaj la fel de misterios ca şi celelalte şapte de dinaintea lui. Pe acesta scria pur şi simplu, *Al optulea ritual – Ca lider lasă în urma ta o moştenire.*

M-am uitat repede după el pentru a-l întreba ce însemnau aceste cuvinte, dar dispăruse. Singura persoană care rămăsese în curtea şcolii era un băieţel inocent. Acesta se uită la mine şi îmi zâmbi.

Rezumatul informaţiilor din Capitolul XI
Esenţa învăţăturilor lui Julian

Ritualul



Esenţa

Ritualul creativităţii şi al inovaţiei.

Învăţătura

- Fiecare fiinţă umană este creativă. Sarcina unui lider vizionar este aceea de a crea un mediu de lucru care să ofere libertate acestei înzestrări înnăscute;
- Eliberează-te de lanţurile obişnuinţei şi descoperă modalităţi mai inteligente de a face ceea ce faci de obicei;
- Permite-le oamenilor tăi să îşi asume riscuri şi oferă-le libertatea de a face greşeli.

Practica

- Sărbătoreşte spontaneitatea şi răsplăteşte gândirea originală;
- Fă oamenii să se simtă bine la locul de muncă;
- Citatul săptămânii;
- Întrebările creative.

Citat relevant

„Hrăneşte-ţi imaginaţia şi mobilizează-ţi mintea. Scoate la lumină spiritual tău creator. Ai curajul să visezi şi să vizualizezi un viitor mai bun. Deşi vezi ceea ce vede orice alt lider din lumea afacerilor, gândeşte aşa cum nimeni altcineva nu o face. Să nu uiţi niciodată că în adâncul fiinţei oricărui lider vizionar trăieşte spiritul unui copil plin de entuziasm şi încântare."

Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul

AL OPTULEA RITUAL

Ca lider
lasă în urma ta o moştenire

Capitolul XII.
Ritualul contribuției şi al semnificației

Nu pot să cred că scopul vieţii este acela de a fi „fericit". Cred că scopul vieţii este să fii de folos, să fii responsabil, să fii plin de compasiune. Mai presus de orice, scopul vieţii este acela de a-ţi aduce contribuţia: de a conta, de a reprezenta ceva, de a lăsa în urma ta o lume mai bună pentru ca ceilalţi să ştie că ai trăit.

Leo C. Rosten

Chiar înainte de miezul nopţii, urcam cu maşina pe serpentinele care duceau la Observatorul astronomic. Situat undeva la ţară, acesta era de obicei pustiu cu excepţia a doi astronomi care îl foloseau drept bază de cercetare. Mi-am parcat maşina şi am alergat pe scări pentru a ajunge în sala principală unde trebuia să mă întâlnesc cu Julian. Era o noapte spectaculoasă, senină. Cerul era luminat de strălucirea lunii şi a stelelor. Ştiam că Julian avea să fie încântat.

— Bună, Peter, rosti Julian, salutându-mă scurt, iar apoi se întoarse din nou să privească la peisajul celest prin uriaşul telescop. Mă bucur că ai venit.

— N-aş fi lipsit pentru nimic în lume, dragul meu prieten. Ai ceva special la care vrei să ne uităm în seara asta?

— O, da. Va fi o seară foarte specială. Îţi promit, răspunse el, fără să-şi ia ochii de la telescop.

— Sper să te bucuri să auzi că, odată cu ultima piesă de puzzle pe care mi-ai dat-o, am reuşit în sfârşit să am imaginea întregului.

— Şi ce ai descoperit?

— Ei bine, de fiecare dată când mi-ai dat o piesă de puzzle cu unul dintre cele opt ritualuri inscripționate pe ea, se desluşea foarte vag şi un desen, dar niciodată nu am reuşit să îmi dau seama despre ce era vorba. Însă, pe măsură ce am primit mai multe piese, am văzut că era un fel de simbol, dar fără ultima piesă, tot nu puteam să îmi dau seama despre ce era vorba.

— Şi acum ştii?

— E o stea.

— Nu e o simplă stea, dragul meu prieten. Este o stea anume.

— Nu sunt sigur că înțeleg ce vrei să spui, Julian.

— Fiecare stea de pe cer este luminoasă, dar există o stea anume care este strălucitoare.

— Care este steaua aceea?

— Este Steaua Nordului, cea mai luminoasă dintre toate.

Dintr-odată Julian scoase un strigăt.

— Uite-o! A venit vremea! Să mergem, strigă el, trăgându-mă de mână în timp ce fugea afară din clădire. Am alergat amândoi pe scări, iar apoi pe cărăruia şerpuitoare care ducea spre o câmpie întinsă. Acolo ne-am oprit şi am rămas tăcuți.

— Totul se petrece exact aşa cum mi-au promis înțelepții, remarcă Julian, plin de încântare.

— Ce se petrece?, am întrebat eu, fără să văd nimic ieşit din comun.

— Asta, spuse el, arătând spre o stea care strălucea intermitent pe cer în întunericul adânc al nopții. Din ce în ce mai strălucitoare, lumina sa se revărsa pe cerul întunecat al nopții de vară. În curând aceasta deveni atât de strălucitoare, încât trebuia să îmi acopăr ochii cu mâna. Era asemănător cu ce se petrecuse în seara meciului de baschet, atât doar că era de o sută de ori mai intens. La

puțin timp după aceea, cerul devenise luminos ca şi cum ar fi fost miezul zilei, deşi ceasul meu arăta că trecuse deja cu un sfert de oră peste miezul nopții. Era o priveliște incredibilă.

Privind spre Julian, am văzut că strălucea de bucurie şi entuziasm. Un zâmbet radios îi lumina fața în timp ce îşi împreunase mâinile pentru salutul tradițional indian arătat în semn de respect.

— Savurează această imagine, Peter. Lumea nu va mai vedea ceva asemănător timp de alți o mie de ani. Înțelepții ştiau că acest eveniment astronomic va avea loc chiar în această noapte, la ora aceasta. Sunt sigur că şi ei se bucură de el chiar acum, acolo la înălțime, aşa cum suntem şi noi martorii lui, aici. Sper că sunt la fel de emoționați ca şi mine. Îmi este foarte dor de ei.

— Dar ce se petrece?, am întrebat eu, întorcându-mi repede privirea către cer să nu cumva să pierd vreo clipă din acest eveniment.

— Acesta, dragul meu prieten, este modul prin care natura ne arată că suntem în zorii unei noi ere, atât în ceea ce priveşte arta de a fi lider, cât şi în ceea ce priveşte viața. Tot acest tumult şi vuiet au fost atât de intense încât foarte mulți oameni cu suflet bun şi-au pierdut speranța. Şi-au pierdut încrederea în puterea lor de a face o lume mai bună. Au ajuns să cedeze în fața nesiguranței şi a sentimentelor negative, în loc să le transcendă şi să meargă mai departe spre realizări, contribuții şi succese mai înalte. Mulți oameni din societatea noastră au ajuns să renunțe la darul vieții. Fenomenul natural la care suntem martori va acționa ca o torță care le va reaminti liderilor că au obligația să viseze. Va fi semnalul de alarmă pentru a se manifesta ca forțe ale binelui aşa cum le este menirea, fiind raza de lumină din cadrul organizației lor, aşa cum Steaua Nordului luminează întreaga boltă

cerească în această noapte specială. Fii asemeni luminii, Peter! Fii un lider la care oamenii să vină căutând sfaturi şi îndrumare! Fie ca idealul către care aspiri să strălucească profund în fiinţa ta, luminând calea celorlalţi. Aceasta este scopul ultim al unui lider atât în afaceri, cât şi în viaţă.

Imediat ce Julian rosti aceste cuvinte de o înţelepciune profundă, se lăsă din nou noaptea. Ne-am aşezat pe iarbă, roba lui Julian mototolindu-se toată la contactul cu solul. Cu toate acestea, continuă:

— Unul dintre cele mai profunde adevăruri universal-valabile ale legilor privitoare la leadership este următorul: *scopul vieţii este să-ţi trăieşti viaţa cu un anumit scop.*

— Ce afirmaţie puternică!

— Cea mai mare ironie este următoarea: cu cât oferi mai mult, cu atât primeşti mai mult şi în final, darul cel mai de preţ şi mai durabil pe care îl vei putea oferi vreodată este ceea ce laşi în urma ta. Moştenirea ta pentru generaţiile care vor urma va fi contribuţia pe care ai adus-o în cadrul organizaţiei şi oamenii care au o viaţă mai bună datorită ţie. După cum spunea şi marele umanitarist Albert Schweitzer, *„Nu există nicio religie superioară serviciului dezinteresat făcut semenilor. A te strădui pentru binele comun este crezul suprem."* Dă-mi voie să folosesc cuvintele pe care un tată i le-a spus fiului său când se afla pe patul de moarte: *„Cea mai mare ruşine este să mori fără să fi făcut nimic în folosul omenirii."*

— Vrei să spui că în cadrul celui de-al optulea ritual, un lider vizionar înţelege legătura dintre acţiunile sale şi cei pe care îi ajută.

— Ai redat asta foarte bine, Peter. Focalizându-se permanent să îşi lase profund amprenta, atunci când pleacă din această lume, prin contribuţia adusă, *un asemenea*

lider lasă o moştenire celorlalţi. Făcând aceasta, el îşi îndeplineşte menirea. Îşi îndeplineşte datoria de a da frâu liber înzestrărilor lor personale pentru o cauză nobilă. Toţi marii lideri care au fost aici înaintea noastră, au aspirat către această realizare, fie că erau lideri în domeniul comercial, ştiinţific sau artistic. Chiar înainte să moară, George Bernard Shaw a fost întrebat ce ar face dacă ar putea să-şi trăiască viaţa din nou. Deşi acesta realizase mai multe în viaţă decât am putea noi vreodată să visăm, acesta a răspuns plin de umilinţă, *„Aş vrea să fiu omul care aş fi putut să fiu, dar nu am fost."*

— Ce cuvinte înţelepte, am răspuns eu.

— Într-adevăr. Mă face să mă gândesc la o povestire aşternută pe hârtie de Lev Tolstoi care se numeşte „Moartea lui Ivan Ilici". Ai citit-o?

— Nu, Julian. Ca să fiu sincer, nu am citit nimic scris de Tolstoi. Cred că nu mi-am făcut niciodată timp pentru asta.

— Există atâta înţelepciune în marile opere literare şi totuşi oamenii par a fi prea ocupaţi să o descopere. În acest fel continuă să facă greşeli atât ca lideri, cât şi în viaţa lor personală, greşeli care ar fi putut fi atât de uşor evitate dacă şi-ai fi rezervat câteva ore pe săptămână să citească. În această povestire, Tolstoi a scris despre Ivan Ilici, un oportunist social, materialist şi orgolios care se preocupa mai mult să pară plin de succes, decât să facă ceva bun. Când era tânăr, s-a căsătorit, dar nu pentru că îşi iubea şi preţuia soţia, ci pentru că era o partidă avantajoasă din punct de vedere social. Apoi a avut câţiva copii, nu pentru că îşi dorea copii, ci pentru că societatea aştepta asta de la el. În loc să îşi petreacă timpul cu familia şi să aibă un cămin fericit, acesta se dedica aproape complet muncii, devenind obsedat de imaginea sa publică ca avocat guvernamental de succes. Foarte curând,

în efortul de a menține aparențele, a început să trăiască mult peste nivelul său, confruntând-se în cele din urmă cu imense greutăți financiare. Asta l-a împins în brațele nefericirii și ale disperării. Chiar când se afla pe marginea prăpastiei, i s-a oferit o slujbă mai bună și mult mai bine plătită ca judecător. În urma acestui noroc picat din cer, și-a cumpărat casa visurilor sale. Se simțea foarte mândru de ea și a început să își dedice o mare parte a timpului decorând casa cu antichități scumpe și mobilier la modă. Casa trebuia să fie perfectă pentru ca toți cunoscuții săi să fie extrem de impresionați. Într-o zi, pe când se urcase pe o scară pentru a-i arăta unui tapițer cum vroia să arate draperiile, a căzut lovindu-se la șold. După accident, s-a schimbat și a devenit tot mai irascibil, reacționând violent față de soția sa la cele mai mici greșeli. La o consultație medicală i s-a spus că este grav bolnav și i s-au prescris diverse tratamente, dar starea lui Ivan Ilici s-a deteriorat treptat. În câteva luni, omul acela cândva plin de viață părea că este pe moarte, cu ochii goi și cu trupul slăbit. În timpul acestei agonii tăcute, Ivan Ilici începu să reflecteze asupra vieții sale. Mai întâi își aduse aminte de copilăria sa, apoi de perioada în care fusese în plină ascensiune, iar în final a ajuns să contemple starea tristă în care se afla. Dintr-odată, o întrebare i-a venit în minte. O întrebare care a pătruns până în străfundul sufletului.

— Care?

— *„Oare am eșuat din toate punctele de vedere, întreaga mea viață?"* Vezi tu, Peter, pentru prima dată în viața lui a realizat că toată această goană pentru o poziție socială, toată energia investită pentru a încerca să arate bine și să fie văzut cu oameni importanți la toate evenimentele mondene, nu era atât de importantă. Omul acesta care era pe moarte și-a dat seama că viața este un dar și că zilele lui ar fi putut să fie mult mai bune. Și-ar

fi putut aduce o contribuție imensă, și-ar fi putut ajuta semenii. Ar fi putut să-și asume riscuri, să îndrăznească și să viseze. Ar fi putut să fie omul care ar fi trebuit să fie. În loc de asta, și-a irosit zilele cu lucruri frivole, minore, chestiuni care nu au contribuit cu nimic pentru a face o lume mai bună în jurul său. Odată cu această realizare, durerea sa fizică s-a înrăutățit, iar haosul din mintea sa era de nesuportat. A început să țipe și a ținut-o așa zile întregi. Apoi, cu doar două ore înainte să moară, continuă Julian, își spuse: „Da, am greșit în toate privințele." Apoi rămase tăcut, întrebându-se: „Dar ce *înseamnă* să procedezi corect?" Chiar atunci, băiețelul său care mergea deja la școală și care fusese profund afectat de boala tatălui său, se strecură în cameră și veni la capul patului. Muribundul puse mâna slăbită pe capul copilului în timp ce acesta începu să plângă. În clipa aceea, lui Ivan Ilici i s-a revelat un adevăr prețios, pe care majoritatea oamenilor nu îl descoperă niciodată. A realizat că datoria sa era să își slujească semenii și să îi ajute din toate puterile să aibă o viață mai bună. A înțeles că scopul vieții era să schimbe ceva în lume prin simpla sa prezență. Dacă un singur suflet ar fi trăit o viață mai bună datorită lui, asta ar fi însemnat că a meritat să trăiască. Ultimul lucru pe care l-a făcut a fost să-i ceară fiului să părăsească camera pentru a nu-l mai vedea cum suferă. Apoi a închis ochii și a murit.

Am fost profund emoționat de povestea lui. Forța mesajului pe care Julian tocmai mi-l împărtășise nu fusese în zadar. Am privit în sus spre cer, inspirând aerul proaspăt al nopții și privind vegetația luxuriantă. Am reflectat la tot timpul care trecuse și la toate lucrurile pe care nu le făcusem. M-am gândit la toți oamenii care se bazau pe mine și am meditat la datoria mea față de ei. M-am gândit la potențialul enorm al companiei noastre și am

regretat toate ocaziile pe care le-am pierdut. Apoi gândurile mele s-au îndreptat către familia mea. Am simţit un nod în gât când m-am gândit la toate acele ocazii speciale pe care le ratasem cu copiii mei. Jocurile de fotbal de la şcoală, spectacolele de Crăciun, după-amiezile însorite în parc, le pierdusem pe toate pentru că nu avusesem curajul să îmi petrec viaţa aşa cum ar fi trebuit. M-am gândit la băieţelul meu cel mai mic a cărui singură dorinţă era să mă joc cu el şi să râdem împreună mai mult. M-am gândit la fratele lui mai mare cu care nu îmi petrecusem nicio seară liniştită de ceva vreme. M-am gândit la Samantha şi la toate ieşirile romantice pe care i le promisesem, dar pe care nu le făcusem niciodată. Se pare că viaţa pe care eram menit să o trăiesc trecuse pe lângă mine.

Însă, la fel cum şi Ivan Ilici ajunsese să îşi dea seama, nu era niciodată prea târziu să faci ceea ce trebuie şi să trăieşti viaţa plenar. În clipa aceea am făcut un legământ să mă schimb şi să devin alt om. Aveam să devin acel lider despre care inima mea îmi spunea că sunt capabil să devin. Mi-am promis că aveam să devin acel soţ şi tată care ştiam că pot fi. Şi aveam să trăiesc viaţa cu o intensitate frenetică pentru că ştiam că merit. În clipa aceea m-am uitat la Julian. Ochii lui erau plini de lacrimi.

— Cred că acum înţelegi la ce mă refeream, dragul meu prieten. Să fii acea fiinţă umană care eşti menit să fii şi să laşi ceva special în urma ta pentru toţi cei care te vor urma, acesta este scopul vieţii. Este chiar esenţa moştenirii pe care o laşi celorlalţi. După cum spunea şi Yogi Raman, *„Măreţia înseamnă să realizezi ceva mai presus de tine."*

— Să ştii, Julian, am spus eu, ştergându-mi lacrimile, că tatăl meu obişnuia să spună că primii cincizeci de ani din viaţă ni-i petrecem dobândindu-ne credibilitatea în faţa celorlalţi, în timp ce ultimii cincizeci ni-i petrecem

lăsând în urma noastră o moştenire celorlalţi. N-am înţeles niciodată la ce se referea până acum.

— Înţelepţii aveau o zicală care surprinde esenţa ideii pe care tatăl tău, în înţelepciunea sa, încerca să o redea.

— Şi anume?

— Aceştia obişnuiau să îmi spună: *„Atunci când te-ai născut, lumea râdea în timp ce tu plângeai. Menirea ta este să îţi trăieşti viaţa astfel încât atunci când vei muri, lumea să plângă în timp ce tu vei râde."* Doar atunci vei putea spune că ai contribuit cu ceva, aşa cum trebuia să o faci.

— Doar ca să fiu sigur că am înţeles perfect, Julian, moştenirea pe care o voi lăsa în urmă va consta în scopurile pe care le-am îndeplinit în viaţă ca lider?

— Moştenirea pe care o laşi celorlalţi trebuie să fie mult mai mult decât atât. Această moştenire va fi în esenţă o manifestare a celor mai profunde şi mai bune însuşiri pe care le-ai manifestat în viaţă. Va fi o reflexie a omului care eşti acum şi a celui care aspiri să fii. A lăsa o moştenire celorlalţi nu se referă la a-ţi impresiona prietenii sau la a ajunge în vârf. Nu înseamnă să arăţi bine, ci să faci bine. Înseamnă să-ţi faci datoria şi să devii un om mai bun. A fi un lider care lasă în urma sa o moştenire celorlalţi este cel mai bun mod de a te manifesta. Practica acestei arte îţi va permite să faci ceea ce puţini lideri din lumea de azi pot face.

— Şi anume?

— *Să trăieşti un prezent plin de succes în timp ce construieşti un viitor plin de strălucire.* Şi dacă îmi dai voie să spun asta, Peter, orice lider din orice domeniu ar trebui să aspire cel puţin la asta.

Julian mă conduse apoi către intrarea în observatorul astronomic. Sub trepte se afla o cutiuţă din lemn, acoperită de o pânză albă. Julian se aplecă şi o ridică, asigurân-

du-se că oferă respectul cuvenit conţinutului său atât de preţios.

— Uite! Asta e pentru tine. A venit momentul să plec şi să te las să explorezi măreţia celor *opt ritualuri ale unui lider vizionar*. Nici nu mi-aş fi putut dori un elev mai bun.

Rezumatul informaţiilor din Capitolul XII
Esenţa învăţăturilor lui Julian

Ritualul

Esenţa

Ritualul contribuţiei şi al semnificaţiei.

Învăţătura

- Scopul vieţii este să-ţi trăieşti viaţa cu un anumit scop;
- Focalizându-se permanent să îşi lase profund amprenta, atunci când pleacă din această lume, prin contribuţia adusă, *un asemenea lider lasă o moştenire celorlalţi;*
- Măreţia înseamnă să realizezi ceva mai presus de tine.

Practica

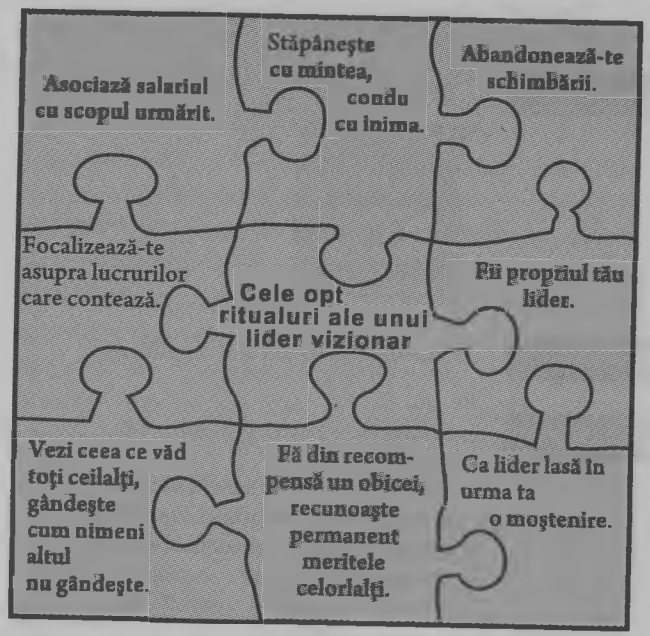
- Să trăieşti un prezent plin de succes în timp ce construieşti un viitor plin de strălucire.
- Să fii un lider care lasă în urma sa o moştenire.

Citat relevant

„Această moştenire va fi în esenţă o manifestare a celor mai profunde şi mai bune însuşiri pe care le-ai manifestat în viaţă. Va fi o reflexie a omului care eşti acum şi a celui care aspiri să fii.
A lăsa o moştenire celorlalţi nu se referă la a-ţi impresiona prietenii sau la a ajunge în vârf.
Nu înseamnă să arăţi bine, ci să faci bine.
Înseamnă să-ţi faci datoria şi să devii un om mai bun."

Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul

CELE 8 RITUALURI ALE UNUI LIDER VIZIONAR


Asociază salariul cu scopul urmărit.
Stăpânește cu mintea, condu cu inima.
Abandonează-te schimbării.
Focalizează-te asupra lucrurilor care contează.
Cele opt ritualuri ale unui lider vizionar
Fii propriul tău lider.
Vezi ceea ce văd toți ceilalți, gândește cum nimeni altul nu gândește.
Fă din recompensă un obicei, recunoaște permanent meritele celorlalți.
Ca lider lasă în urma ta o moștenire.

1. **Asociază salariul cu scopul urmărit!**
(Ritualul focalizării pline de motivație asupra viitorului)
2. **Stăpânește cu mintea, condu cu inima!**
(Ritualul relațiilor interumane)
3. **Fă din recompensă un obicei, recunoaște permanent meritele celorlalți!**
(Ritualul muncii în echipă)
4. **Abandonează-te schimbării!**
(Ritualul adaptării și reacției la schimbare)
5. **Focalizează-te asupra lucrurilor care contează!**
(Ritualul eficienței personale)
6. **Fii propriul tău lider!**
(Ritualul stăpânirii de sine)
7. **Vezi ce văd toți ceilalți, gândește cum nimeni altul nu gândește!**
(Ritualul creativității și al inovației)
8. **Ca lider lasă în urma ta o moștenire!**
(Ritualul contribuției și al semnificației)

Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul
Robin S. Sharma

Această carte prezintă povestea lui Julian Mantle, un avocat faimos, care din cauza stilului de viață dezechilibrat ajunge la un pas de moarte suferind un atac de cord într-o sală de tribunal aglomerată. Colapsul fizic îi generează o criză spirituală obligându-l să-și înfrunte condiția și să caute răspunsuri la cele mai importante întrebări ale vieții. Sperând să-și găsească fericirea și împlinirea, el pornește într-o odisee extraordinară a unei culturi vechi în care descoperă un remarcabil sistem de eliberare a potențialului minții, trupului și sufletului și învață să trăiască cu mai multă pasiune, cu un scop bine definit și într-o pace deplină. Îmbinând în mod strălucit înțelepciunea spirituală nemărginită a Estului cu principiile de succes avansate ale Vestului, această poveste vă inspiră și vă arată pas cu pas calea pentru a vă trăi viața cu mai mult curaj, în armonie, abundență și bucurie.

„Pur și simplu senzațională. Această carte vă va binecuvânta viața."
Mark Victor Hansen, co-autor al cărții
Supă de pui pentru suflet

„O aventură amuzantă, fascinantă și entuziastă pe tărâmurile dezvoltării, eficienței și fericirii personale. Ea conține comori de înțelepciune care pot îmbogăți și îmbunătăți viața oricui."
Brian Tracy, autor al cărții
Maximum Achievement (Realizare Maximă)

„Robin S. Sharma a creat o poveste fermecătoare care înglobează instrumentele clasice ale transformării într-o filozofie simplă de viață. O carte minunată care vă va schimba viața."
Elaine St. James, autor al cărților
Simplify your Life și *Inner Simplicity*

„O poveste captivantă care ne educă și ne încântă deopotrivă."
Paulo Coelho,
autor al bestsellerului *Alchimistul*

Descoperă-ți destinul
cu Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul
Robin S. Sharma

Scrisă ca o fabulă foarte atrăgătoare, ***Descoperă-ți destinul*** cu *Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul* cuprinde învățăturile înțelepte ale lui Julian Mantle, un avocat faimos care a renunțat la stilul de viață tumultos pentru iluminare și împlinire spirituală. Din această poveste de neuitat vei afla adevăratul scop al vieții tale, cum să-ți atingi potențialul maxim, secretul bucuriei depline, dar și calea către libertatea personală. Îmbinare armonioasă de înțelepciune și învățături de viață practice, această poveste îți va oferi noi posibilități și îți va transforma viața pentru totdeauna.

„Robin S. Sharma are un har deosebit de a scrie cărți amuzante, dar profunde care-ți schimbă cu adevărat viața. ***Descoperă-ți destinul*** pătrunde până la cel mai lăuntric nivel și te învață cum să ai viața pe care ți-ai dorit întotdeauna să o trăiești."

Richard Carlson, autorul cărții *Don't sweat the small stuff*

„***Descoperă-ți destinul*** reprezintă un instrument de transformare – conceput sub forma unei fabule frumoase – care ne determină să trecem de la această viață *lumească* la una *de maestru*."

Debbie Ford, autorul cărții *The best year of your life*

Învățături spirituale pentru Familia ta
de la Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul
Robin S. Sharma

În această carte ce reprezintă o sursă imensă de inspirație și care a transformat existența oamenilor și a familiilor din toată lumea, gurul în leadership, Robin S. Sharma, dezvăluie un sistem surprinzător de simplu și, totuși, extrem de eficient care te învață cum să trezești potențialul de lider înnăscut din copilul tău și în același timp să readuci echilibrul, bucuria și pacea interioară în viața ta. Scrisă ca o poveste de suflet, ***Învățături spirituale pentru Familia ta*** continuă aventurile celebrului avocat, Julian Mantle, personajul din cartea care a făcut senzație în întreaga lume – *Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul.*

Julian, un *avocat renumit* care devine *călugăr iluminat*, oferă răspunsuri înțelepte celor mai profunde întrebări ale vieții. În aceste pagini vei descoperi cum să stimulezi aptitudinile copilului tău; să aprofundezi relația cu cei dragi; să construiești o cultură de familie bogată, trainică și frumoasă; să te conectezi cu adevăratul tău destin și să trăiești după pofta inimii; să-ți inspiri copilul să aibă un caracter puternic și o minte înțeleaptă; să aduci echilibru în viața ta prin simplitate, veselie și împlinire; să îți înveți copilul să viseze la lucruri măreție și să trăiască adevăratul succes; să îți canalizezi din nou atenția pe ce este cel mai important în viața ta și să te bucuri pe deplin de darurile ei.

Elogii pentru cărțile din seria
CĂLUGĂRUL CARE ŞI-A VÂNDUT FERRARI-UL

„Una dintre cele mai bune cărți de afaceri ale anului."
Revista PROFIT

„Conține comori de înțelepciune care pot îmbogăți și îmbunătăți viața oricui."
Brian Tracy, autor al cărții Maximum Achievement

„Pur și simplu senzațională."
Mark Victor Hansen,
co-autor al cărții Supă de pui pentru suflet

În această carte aşteptată cu nerăbdare, care face parte din seria bestsellerului internațional **Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul**, gurul în leadership și celebrul orator, **Robin S. Sharma**, dezvăluie un sistem pas cu pas, extraordinar, care va readuce încrederea, angajamentul și entuziasmul în organizația pe care o conduci și îți va transforma complet modul de a trăi. Cu o abordare demnă de un mare maestru, simplificând ingenios totul, Sharma a extras din cele mai puternice învățături de leadership 8 lecții extrem de practice pe care liderii, managerii și antreprenorii le pot aplica pentru a ridica moralul angajaților, a spori încrederea și a creşte productivitatea în aceste vremuri tumultoase, în acelaşi timp construindu-şi pentru ei o viață mult mai armonioasă. Scrisă ca o fabulă uşor de citit, **Atinge măiestria în leadership** este o carte care te va impresiona profund și te va inspira să devii un lider adevărat care transformă vieți, aduce valoare autentică lumii în care trăieşte și lasă o moştenire frumoasă și perenă.

Robin S. Sharma este unul dintre cei mai renumiți experți mondiali în leadership atât în afaceri, cât și în domeniul dezvoltării personale. Recunoscut ca fiind unul dintre cei mai electrizanți și incitanți oratori din America de Nord este autorul a numeroase bestselleruri printre care bestsellerul la nivel internațional **Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul**.

VIDIA

ISBN: 978-606-92477-7-8

9 786069 247778